THESE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE SORBONNE PARIS NORD

Discipline : Sciences de gestion et du management

Présentée et soutenue publiquement par

Débora ALLAM-FIRLEY

Le 11 janvier 2021

Spécificités de l'innovation dans les services d'assurance

Le cas de l'agent général

Camal GALLOUJ,	Professeur, USPN, Directeur de thèse
François GRIMA	Professeur, Université de Paris-Est Créteil, *rapporteur*
Gilles PACHE	Professeur, Aix-Marseille Université, *rapporteur*
Yvon PESQUEUX	Professeur, CNAM
Faridah DJELLAL	Professeur, Université de Lille 1
Céline VIALA	Maître de Conférences HDR, USPN
Fabienne ALVAREZ	Maître de Conférences, Université des Antilles

A Zacchary, Elana, et Pénélope.

"L'Université Sorbonne Paris Nord n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs"

Remerciements

La rédaction des remerciements d'une thèse marque la fin de cette aventure d'une richesse exceptionnelle. S'il faut, comme le dit l'adage, "*tout un village pour élever un enfant*", la doctorante que je suis encore à cet instant mesure avec gratitude le rôle joué par un grand nombre de personnes dans le succès de cette démarche. Je ne suis guère familière des grands épanchements, mais il me semble essentiel de rendre à César ce qui lui appartient.

En premier lieu, je souhaite très sincèrement remercier mon directeur de thèse, le professeur Camal Gallouj, d'avoir accepté d'encadrer mes travaux. Mon profil atypique m'a valu de commencer le doctorat par l'épreuve de la Validation des Acquis Professionnels, destinée à démontrer mon aptitude mener à bien un doctorat. Ce fut une première étape dans laquelle il m'a guidée avec assurance. Au-delà de son expérience et de son regard parfois acéré, il a su tenir compte de mon "grand" âge pour m'accompagner tout au long de ces presque 4 années avec efficacité et bienveillance.

Je remercie également les membres de mon comité de suivi de thèse, dont les conseils et questionnements ont été des compléments essentiels à l'avancée de mes travaux.

Les hasards de la vie m'ont menée en Guadeloupe. Fabienne Alvarez et Claudya Parize-Suffrin m'ont permis de m'intégrer au sein de l'Université des Antilles, d'y faire mes armes en tant qu'enseignante. Qu'elles soient assurées de ma reconnaissance et de mon amitié.

Les amis de plus ou moins longue date, les indéfectibles et les nouveaux, ont constitué un appui dont ils ne mesurent sûrement pas la valeur. Aussi, sachez, Juliette, Nathalie, Anne, Virginie, Samuel, François, Isabelle, Natacha, Clément, l'autre François, que je vous suis infiniment reconnaissante pour chacun de vos messages ou de vos appels, pour votre soutien, pour tous vos encouragements et surtout pour l'intérêt que vous avez porté à ma démarche dès le début. Merci de croire en moi.

La famille enfin, constitue un socle sur lequel je me suis appuyée à de nombreuses reprises. Christophe, Zacchary, Elana et Pénélope, merci de votre présence, de votre amour, de votre discrétion quand "maman travaille", et d'avoir feint de ne pas souffrir de mon manque de disponibilité chronique (à moins que vous ne vous en soyez parfaitement accommodés, ce qui est très bien aussi !). Mes enfants, j'espère modestement que mon engagement dans cette aventure vous inspirera, plus tard…

Les remerciements contiennent toujours une "private joke". Celle-ci est pour ma très très chère Niangue. Toi seule sais qu'au moment de terminer cette thèse, j'ai sur mon visage ce que tu appelles la "tête de Ngaï". Merci pour tout.

Enfin, je remercie toutes celles et ceux qui, en croisant ma route pendant ces quatre années, ont contribué (souvent de façon involontaire !) à mon bien-être et ainsi, à l'aboutissement de cette thèse.

Sommaire

Remerciements **7**
Introduction générale **16**
1. Pourquoi questionner l'innovation dans l'assurance ? **17**
1.1 La complexité de l'assurance 18
1.2 L'assurance, un service marchand et social. 19
2. Contexte, terrain et problématique de la recherche **22**
2.1 Contexte et terrain de la recherche 22
2.2 Problématique 23
3. Canevas de la thèse **25**
3.1 Positionnement théorique : l'innovation dans les services face aux spécificités de l'assurance 25
3.2 Une recherche constructiviste pour observer et comprendre l'innovation dans une entreprise d'assurance 28
3.3 Des résultats riches ouvrant de nouvelles perspectives 30

PREMIERE PARTIE

Introduction de la première partie. **34**

Chapitre 1 : L'innovation dans les services, un paradigme scientifique en construction **36**
Introduction du chapitre 1 ..... **38**
1. L'émergence d'un paradigme scientifique **41**
1.1 La perspective technologiste 41
1.2 L'approche servicielle ou de démarcation 48
1.3 L'approche intégratrice 52
2. Des questions d'approfondissement au service d'une théorisation récente **57**
2.1 Mieux comprendre l'innovation de services 57
2.2 Une nouvelle perspective : l'innovation sociale 59
2.2.1 Qu'est-ce que l'innovation sociale ? 59
2.2.2 Innovation de service et Innovation sociale 68
2.3 L'émergence du paradigme de l'innovation de services : synthèse 74
3. La recherche de modélisations : des perceptions divergentes **76**
3.1 Des taxonomies technologistes à une perspective plus nuancée 76
3.2 Centrer l'analyse sur le service : la taxonomie de Den Hertog (2000) 81
3.3 Vers un nécessaire affinement des taxonomies 85
3.3.1 La diversité des services dans un cadre conceptuel général 85
3.3.2 Vers une lecture plus analytique des services. 87
4. Les formes d'innovation **92**
4.1 Les espaces et degrés d'innovation dans les services 93

4.1.1 Les espaces d'innovation dans le service 93
4.1.2 La difficile distinction entre "produit-service" et "process" 94
4.1.3 La question de la "radicalité" des innovations 95
4.2 Quelles formes d'innovation ? 97
4.2.1 Les formes d'innovation dans les services 97
4.2.2 La diversité des formes d'innovation dans le service : le cas de l'assurance 99
5. Une dynamique économique, sociale, et managériale 102
5.1 Les acteurs de l'innovation 104
5.1.1 Le collaborateur, source de savoirs stratégiques 104
5.1.2 Manager et coordonner l'innovation 106
5.1.3 Le rôle du client dans l'innovation 107
5.2 La mesure et les facteurs de succès 110
5.2.1 Comment " mesurer " l'innovation dans les services ? 110
5.2.2 Les facteurs clés de succès 113
Conclusion du chapitre 1 116

Chapitre 2 : L'Assurance, la diversité d'un service socio-économique, dans un secteur en pleine mutation 120
Introduction du chapitre 2 122
1. L'assurance, modes et acteurs 124
1.1 Les dynamiques du secteur de l'assurance 124
1.1.1 Un secteur économique central 124
1.1.2 La notion de risque 126
1.2 Les acteurs de l'assurance : généralités et spécificités françaises 127
1.2.1 Les organismes assureurs 128
1.2.2 La distribution d'assurance au service des stratégies de développement 130
1.2.3 L'organisation et chaîne de valeur des entreprises d'assurance : des trajectoires parallèles 132
2. L'assurance comme service et services d'assurance 139
2.1 Les services de l'assurance 139
2.1.1 L'assurance en tant que service 140
2.1.2 Les services d'assurance 142
2.1.3 Les caractéristiques de l'assurance en tant que service, synthèse et implications dans l'innovation 145
2.2 La relation au client d'assurance 146
2.2.1 La relation de service dans l'assurance 147
2.2.2 La participation de client d'assurance 151
2.3 Synthèse : le fonctionnement de l'assurance en tant que service 154
3. Assurance et innovation : le paradoxe de l'assurance. 156
3.1 L'innovation dans les services et l'assurance 157
3.1.1 Un service intangible, immédiat, interactif ? 158
3.1.2 La diversité des modèles d'assurance 160
3.1.3 Application des théories de l'innovation dans les services à l'assurance 162

3.2 Les enjeux de l'innovation dans l'assurance 166
3.2.1 L'innovation comme enjeu stratégique croissant 167
3.2.2 Innover pour se différencier : le rôle du marketing 167
3.2.3 Innover pour mieux maîtriser le risque 174
3.3 L'assurance en tant que service financier et…social 179
3.3.1 La double vocation de l'assurance 179
3.3.2 L'innovation financière : le cas de l'assurance indicielle 183
3.3.3 Les innovations d'assurance peuvent-elles être sociales ? 185
3.4 Synthèse 186
4. Questions de recherche et cadre conceptuel 189
4.1 L'organisation de l'innovation dans l'assurance, un phénomène systémique 190
4.1.1 La question des acteurs 190
4.1.2 Le contexte particulier de l'assurance 192
4.1.3 Les formes d'innovation dans l'assurance 193
4.2 Les modalités d'innovation dans l'assurance 193
4.2.1 Les enjeux de l'innovation en assurance 194
4.2.2 L'assurance de demain : l'impact des innovations sur l'assurance 194
4.3 Synthèse : Cadre conceptuel de la recherche 195
Conclusion du chapitre 2 197
Conclusion de la première partie 200

DEUXIEME PARTIE

Introduction de la deuxième partie 204

Chapitre 3 : Posture épistémologique et méthodes de recherche 206
Introduction du chapitre 3 208
1. Quel paradigme épistémologique ? 209
1.1 L'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion 209
1.2 L'adoption du paradigme constructiviste pragmatique (PECP) 211
1.2.1 Hypothèse d'agnosticisme 212
1.2.2 La connaissance phénoménologique ou la construction des connaissances comme fruit d'interactions avec le terrain d'études 213
1.2.3 L'hypothèse téléologique 214
1.2.4 La justification par la confrontation des connaissances à l'expérience de l'action 215
1.3 Objet de la recherche 217
2. Approche méthodologique 219
2.1 Le choix de l'étude de cas 221
2.2 La participation observante plus que l'observation participante 222
2.2.1 Les entretiens 226
2.2.2 Les données secondaires 234
2.2.3 Le journal de recherche 236
2.3 La recherche action 237

2.3.1 Principes et justification 237
2.3.2 Éléments mobilisés 239
2.3.3 Exploitation des données 240
3. Validité et fidélité de la recherche 242
3.1 Validité du construit de la recherche 242
3.2 Validité selon les principes du PEPC 244
3.2.1 Comportement éthique 244
3.2.2 Rigueur critique 245
3.2.3 Explicitation des hypothèses de travail et du processus d'élaboration de connaissances 246
3.2.4 Adéquation et enseignabilité 247
3.3 Fiabilité et validité des instruments de mesure 247
3.4 Validité de la recherche 248
3.4.1 Validité interne 248
3.4.2 Validité externe 250
3.4.3 Fidélité de la recherche 252
Conclusion du chapitre 3 254

Chapitre 4 : Le terrain d'enquête, une PME illustrant les problématiques de l'assurance contemporaine 256
Introduction du chapitre 4 258
1. L'Agence Générale, une entreprise d'assurance familiale en plein développement 260
1.1 Fonctionnement général 261
1.1.1 Le management 261
1.1.2 Les collaborateurs 262
1.2 L'entreprise : contexte socio professionnel 270
1.2.1 Une entreprise familiale 270
1.2.2 Un portefeuille diversifié et fidèle 270
1.2.3 Stratégie : croissance et développement 271
2. L'agent général dans la chaîne de valeur assurance 273
2.1 L'agent général dans la commercialisation 274
2.2 L'agent général dans le traitement du sinistre 275
3. Agent général et compagnie d'assurance, des relations spécifiques 276
3.1 La concurrence dans la coopération 276
3.1.1 La dynamique de coopération 276
3.1.2 La dynamique de compétition 277
3.2 Des acteurs co-dépendants 278
3.2.1 Outils et progiciels de gestion 278
3.2.2 Communication et choix stratégiques 279
3.2.3 Une co-dépendance économique dans un contexte réglementaire particulier 279
4. Intérêt du cas et nouvelles questions de recherche 280
4.1 Une illustration des problématiques actuelles 280
4.1.1 Les dynamiques de changement dans l'assurance 281

4.1.2 Une vision transverse de la chaîne de valeur assurances 281
4.1.3 Un profil spécifique de collaborateurs 282
4.2 La dynamique d'innovation en devenir dans une PME 282
4.2.1 L'ambition de développement comme moteur de l'innovation 282
4.2.2 La richesse de l'étude PME 283
4.2.3 Une posture interne qui donne un large accès au terrain 283
4.3 Des Spécificités qui soulèvent deux nouvelles questions de recherche 284
4.3.1 Entreprise familiale et innovation 284
4.3.2 Partenaires et concurrents...l'innovation dans la coopétition 285
Conclusion du chapitre 4 286
Conclusion de la 2ème partie 288

TROISIEME PARTIE

Introduction de la 3ème partie 294

Chapitre 5 : L'innovation dans l'entreprise d'assurance, phénomène managérial au sein d'un écosystème complexe 296
Introduction du chapitre 5 298
1. Du processus au service, des formes d'innovation diverses 300
1.1 Présentation des projets d'innovation 300
1.2 Un processus à géométrie variable, diffus, et non linéaire 306
1.2.1 Des problématiques comme base des projets 306
1.2.2 Le dirigeant, chef d'orchestre à l'écoute du client 308
1.2.3 Le rôle majeur de la réglementation 310
1.3 Des innovations sur l'ensemble de la chaîne de valeur 310
1.3.1 Les formes d'innovation chez l'agent 311
1.3.2 Les formes d'innovation au niveau de la compagnie 322
1.3.3 Des freins structurels compensés par l'expertise des collaborateurs 326
1.4 L'impact de l'innovation en assurances 330
1.4.1 Des attentes commerciales élevées 330
1.4.2 Une nécessaire différenciation dans le service... et par le service, pour répondre aux attentes d'un client exigeant... mais peu informé 333
1.4.3 L'amélioration continue de la performance opérationnelle 335
1.5 Les acteurs de l'innovation : un écosystème particulier ? 341
1.5.1 Un dirigeant omniprésent au rôle ambivalent face à des collaborateurs diversement impliqués et investis 343
1.5.2 Une compagnie mandante incontournable 345
1.5.3 Le client, acheteur ou objet d'intérêt, rarement coproducteur 347
2. L'innovation dans un contexte assurantiel spécifique 349
2.1 La perception de l'innovation de l'assurance : de visions diamétralement opposées à un même constat sévère 350
2.1.1 L'expérience à l'appui d'une vision servicielle qui exclut les process 350

2.1.2 Une vision restrictive et techno-disruptive de l'innovation 352
2.1.3 Une innovation globalement invisible 353
2.2 La coopétition dans l'innovation 354
2.2.1 La coopétition, une dynamique complexe 355
2.2.2 L'Agence générale et Assur'Antilles, quelle coopétition ? 356
2.2.3 Un équilibre à co-construire ? 361
2.3 L'innovation en assurance dans le paradigme de l'entreprise familiale 362
2.3.1 La nature familiale de l'entreprise comme déterminant des trajectoires d'innovation ? 363
2.3.2 Quand l'innovation permet la professionnalisation d'une entreprise familiale 365
2.4 Innovation en assurance et innovation sociale ? 373
2.4.1 La nature sociale des problématiques d'innovation en assurance 373
2.4.2 Evaluer la nature sociale d'une innovation 374
2.4.3 Le rôle social de l'assurance comme levier d'innovation : proposition d'une modélisation 376
3. Synthèse et proposition de typologie 380
Conclusion du chapitre 5 383

Chapitre 6 : Lecture critique des résultats à travers le prisme des diversités de l'assurance 386
Introduction du chapitre 6 388
1. Innovation en assurances …et l'InsurTech ? 390
1.1 L'InsurTech dans la chaîne de valeur assurance 391
1.1.1 Une grande diversité peu lisible pour l'assuré 391
1.1.2 Des modèles d'affaires en opposition avec l'équation assurantielle ? 393
1.1.3 Les InsurTech dans la chaîne de valeur assurance 394
1.2 La trajectoire d'innovation InsurTech : quelles particularités ? 395
1.2.1 Des innovations de process basées sur la technologie : le retour d'une lecture technologiste 395
1.2.2 La technologie au centre d'une trajectoire particulière 397
2. Le cas de la protection sociale : un modèle dans le modèle ? 400
2.1 Le cas de l'innovation dans un groupe de protection sociale, retour sur une expérimentation . 400
2.1.1 Les groupes de protection sociale, objets assurantiels singuliers 401
2.1.2 Open innovation et challenge d'innovation interne 402
2.1.3 Open innovation : valoriser ou motiver les collaborateurs ? 403
2.2 Les collaborateurs, une source de connaissances sous-mobilisée ? 406
2.2.1 Les flux de connaissance au cœur de l'innovation en assurance 406
2.2.2 Le collaborateur en assurances, une source sous-estimée ? 409
2.2.3 Le client dans l'innovation en assurance, d'acheteur à objet d'intérêt… 410
3. La diffusion de l'innovation entre les acteurs de l'assurance dans le contexte insulaire 412
3.1 Des contraintes similaires aux pays émergents ? 412
3.1.1 La perspective économique 413
3.1.2 Une approche systémique 414
3.2 La diffusion et la perception de l'innovation 416
3.2.1 Des attentes client différentes, liées au contexte ? 416

3.2.2 Un décalage dans la diffusion de l'innovation ? 417
3.2.3 Diffusion de l'innovation de services dans la contrainte insulaire 420
4. L'assurance, service économique à vocation sociale ? 422
4.1 Le rôle social de l'assurance à travers l'innovation 423
4.1.1 Impacts individuels, économiques et territoriaux du risque 423
4.1.2 L'innovation en assurance face aux risques sociaux et sociétaux 426
4.1.3 Toutes les assurances sont-elles par nature sociales ? 428
4.2 L'innovation dans l'assurance face aux enjeux économique et sociaux de demain 434
4.2.1 Le futur de l'assurance : à la recherche d'un modèle économique et social 434
4.2.2 Quelle transformation au niveau des métiers ? 437
Conclusion du chapitre 6 442
Conclusion de la troisième partie 444

Conclusion générale 448

Liste des tableaux 460
Liste des Figures et illustrations 462
Références Bibliographiques 464
Annexes 490

Introduction générale

Jusqu'à une époque récente, il était rare que les termes "assurance" et "innovation" se côtoient. Depuis le début des années 2000, chaque grand groupe d'assurance s'est doté d'une direction de l'innovation, et communique largement sur ses projets dits innovants, en particulier dans la presse professionnelle.

Est-ce à dire que le secteur de l'assurance n'a commencé à innover que récemment ?

L'innovation dans l'assurance, comme dans l'ensemble des services, est longtemps restée sous-évaluée. Tout au plus soulignait-on l'utilisation des nouvelles technologies. Pourtant, des chercheurs tels que Barras (1986), Gallouj (1994) Sundbo (1997), Den Hertog (2000), ou Carlborg et al. (2014) ont démontré l'existence d'une réelle démarche d'innovation dans les services. Ces travaux ont questionné l'organisation, les formes, ou les modalités qu'elle pouvait suivre. Ils ont ainsi permis de définir un cadre général de l'innovation dans les services.

Cependant, parmi ces services, certains, comme l'assurance, restent relativement peu documentés. Il s'agit pourtant d'un secteur à l'intersection des activités humaines et économiques, et ce, depuis son origine. Complexe et à géométrie variable (acteurs, organisation, services, relation client…), l'assurance n'a cessé de s'adapter, dans toutes ces dimensions, aux évolutions sociales et sociétales.

L'objet de cette thèse est de comprendre l'innovation dans l'assurance, en mettant en évidence son organisation, les formes qu'elle peut prendre et ses implications au-delà du service d'assurance. Ce faisant, elle constitue une contribution aux besoins de recherches sectorielles permettant de mieux comprendre l'innovation dans les services. Cette introduction générale guidera le lecteur vers la démarche de recherche proprement dite. Dans un premier temps, nous expliquerons ce qui justifie que l'on s'intéresse à l'innovation dans l'assurance. Jusqu'ici, le secteur a su se transformer avec efficacité, et transformer les économies et les sociétés. Le rôle économique et social de l'assurance, souvent méconnu, est en effet au cœur de sa dynamique d'innovation. Nous décrirons ensuite le contexte particulier de cette recherche, notre lien avec le terrain, et notre problématique. Enfin, nous présenterons le canevas de la thèse.

1. Pourquoi questionner l'innovation dans l'assurance ?

L'assurance est omniprésente. Presque tout individu, toute entreprise est client d'une entreprise d'assurance. Elle peut être publique (la Sécurité sociale et l'assurance chômage sont des formes d'assurance) ou privée. Elle peut être obligatoire, ou volontaire. Par exemple, l'assurance est un préalable indispensable à l'acquisition de biens ou services, tels que les prêts immobiliers, les véhicules à moteur, la retraite, la santé (Ewald, 2011). On peut aussi assurer son capital ou son voyage pour se prémunir des aléas. Aujourd'hui, il est quasiment possible de tout assurer.

A son origine, que certains historiens situent au XIXème siècle, l'assurance est un mécanisme simple permettant de garantir la cargaison des marchands, lors d'expéditions hasardeuses et périlleuses. Un preneur de risque s'engageait à indemniser le marchand en cas d'avarie, moyennant le versement d'une prime : la mécanique assurantielle était née. Ainsi, d'un point de vue sociologique et philosophique, le besoin d'assurance répond à un changement de perspective. Les événements malheureux ne sont plus seulement le fruit de la fatalité. Il existe des causes, identifiables, et des dommages, mesurables et réparables. Il faut donc s'assurer, à la fois pour se sécuriser et se rassurer, mais aussi pour protéger son patrimoine, son capital. Depuis, l'assurance est devenue un service complexe, produit, réalisé, géré par plusieurs acteurs et intervenants (Mayrhofer et Roederer, 2011). Pour les usagers, l'assurance est ainsi peu lisible. Elle aussi relativement peu étudiée.

D'un point de vue scientifique, on peut situer l'assurance à l'intersection de plusieurs disciplines en sciences humaines et sociales (histoire, sociologie, économie, gestion, droit) mais également en sciences dites "dures" (mathématiques, statistiques, informatique). Les travaux des chercheurs ayant observé l'assurance ont décrit et mis en perspective les évolutions du secteur. Ils ont également souligné la manière dont, en permettant aux individus et aux institutions de mieux appréhender le risque, l'assurance est un moteur de développement économique et social (Albouy, 2010 ; Giarini et Stahel, 2012). Ils ont en outre constitué des outils précieux pour les praticiens. En revanche, il existe peu de travaux qui questionnent l'assurance en tant que service, en tant qu'organisation. Ils sont tout aussi rares à questionner l'innovation dans l'assurance.

C'est l'émergence de nouvelles entreprises d'assurance utilisant la technologie pour optimiser leurs services, que l'on regroupe sous le terme générique d'InsurTech, qui semble avoir lié assurance et innovation. Mais avant cela, l'assurance a continuellement su accompagner les évolutions sociales, économiques et sociétales. Par exemple, de nombreuses garanties d'assurance actuelles ont été mises en place pour répondre à de nouveaux besoins et de nouveaux usages. Le développement de la couverture des cyber-risques illustre parfaitement la façon dont

l'assurance adapte ses réponses aux nouveaux enjeux et aux nouveaux risques (Héon et Parsoire, 2017). Il y a donc un paradoxe qu'il convient d'expliquer, et d'éclairer.

Finalement, ce qui fait le premier intérêt de notre sujet, c'est le paradoxe entre l'omniprésence du service d'assurance dans la vie économique et sociale, et la faible compréhension que l'on en a. On peut en partie expliquer cet état de fait par la grande complexité qui caractérise l'assurance.

1.1 La complexité de l'assurance

Comme nous l'avons souligné, l'assurance est omniprésente dans les activités quotidiennes des individus et des entreprises. Comment expliquer alors que pour beaucoup, l'assurance ait une image relativement négative, marqué par une grande incompréhension ?

La polysémie du terme "assurance", qui désigne à la fois l'organisation et le service, est un premier élément de réponse. D'abord, d'un point de vue ***organisationnel*** l'assurance est peu lisible pour les non-praticiens. Plusieurs organismes délivrent et organisent le service d'assurance ; l'entreprise d'assurance repose sur plusieurs départements qui n'existent que dans cette activité, comme l'actuariat par exemple.

En introduction, nous avons souligné l'existence d'assurances privées et publiques. Dans l'assurance privée qui nous intéressera plus particulièrement, il existe une multitude d'acteurs aux rôles différents. Nous citerons par exemple les mutuelles et les sociétés d'assurance ; les groupes de protection sociale et les entreprises de l'InsurTech. On pourra également souligner l'existence de plusieurs intermédiaires. Les agents généraux, les courtiers, les courtiers grossistes, sont d'autres acteurs de l'assurance. Chacun participe à l'activité assurantielle dans des rôles différents. Qu'il s'agisse de conception, distribution, ou gestion, toutes ces firmes font partie de l'écosystème global et ont des interactions entre elles et avec le client. Pourtant, cette diversité n'est que rarement perçue et comprise par les clients et les observateurs extérieurs. Qu'elles soient intermédiaires d'assurances, porteuses de risques, ou gestionnaires, toutes ces entreprises sont nommées "assureur".

D'un point de vue du ***client*** ensuite, l'assurance a pour principale mission la "*transformation de primes en indemnités*" (Gadrey, 1991). Les garanties mises en place permettent à l'assuré de gérer l'incertitude et le besoin de sécurité (Febvre, 1956). Pour ce faire, l'entreprise d'assurance délivre un service qui est à la fois immédiat (la vente, le conseil, la prévention - Leloup-Velay, 2017), et différé (la réparation, le versement de l'indemnité). Aux yeux du client, ces services sont strictement individualisés et les caractéristiques (contrat, primes, indemnisation) lui sont propres. Pourtant, dans son fonctionnement, l'assurance repose sur la transformation d’un risque

individuel en risque collectif. Pour rendre possible le versement d'un dédommagement en cas de sinistre, il est nécessaire de mutualiser les risques (Gagné, 1937 ; Pestieau et Pirard, 1989). Assureur et assuré observent ainsi un même contrat sous deux angles différents. Du côté du client, seules ses informations personnelles (attentes, besoins de couverture, sinistralité, etc….) ont une incidence sur la garantie. Du côté de l'assureur, de nombreux paramètres externes vont entrer en ligne de compte pour tarifer le contrat, voire fixer le montant de la réparation (Natowicz, 1997 ; Hans, 2007). La relation de service dans l'assurance est donc marquée par l'asymétrie de l'information et des objectifs en apparence contradictoires. Ces éléments génèrent une méfiance réciproque, chacune de parties soupçonnant l'autre de servir avant tout ses propres intérêts.

Enfin, il y a une réelle complexité du point de vue du ***service***. Nous avons précédemment souligné la façon dont le service d'assurance peut être scindé en deux étapes clés. La vente et le conseil d'abord (matérialisés par la signature du contrat) ; la réalisation du service en tant que tel ensuite (matérialisé par le versement d'une indemnité à l'assuré). Pourtant, ce qui constitue le service d'assurance, c'est l'ensemble des services qui vont participer à la réalisation de ces deux "résultats attendus" et permettre de les valoriser. Par exemple, le traitement de l'indemnisation peut nécessiter une expertise, la mise en relation avec des prestataires, etc…. Finalement, le "résultat attendu" de l'assurance ne représente que le sommet de l'iceberg d'assurance ; c'est ce qui explique qu'elle ne soit comprise et connue que partiellement.

Ces trois dimensions, l'organisation, la relation de service et les services d'assurance, constituent ainsi un écosystème largement méconnu et peu documenté sous cet aspect. Il s'agit en outre d'un espace d'innovation qui a fait l'objet de peu d'enquêtes.

Le deuxième élément qui fonde l'intérêt de notre sujet, c'est la double nature du service assurance. A la fois marchand et social, l'assurance est un élément central des économies.

1.2 L'assurance, un service marchand et social.

Le mécanisme de l'assurance permet de faire porter à un plus grand nombre les conséquences qui, sans la mutualisation, pourraient faire la ruine d'un individu (Ewald, 2011). C'est cette dimension qui fonde la nature sociale de l'assurance. On peut ainsi considérer que le service d'assurance a une nature sociale et une nature marchande, et l'observer à l'intérieur de ces cadres. Dans le premier axe, l'assurance a été observée à travers le prisme social, sociétal et philosophique (Beck 1986 ; Pearson, 2010 ; Ewald, 2011). Le deuxième axe a questionné

l'assurance en tant que marché et secteur économique dont les évolutions sont avant tout organisationnelles et structurelles (Straus, 2013 ; Blondeau, 2005).

D'un point de vue social et sociétal, la demande d'assurance est liée à la fois à la perception du risque (la notion de fatalité), celle des conséquences (ce que l'individu peut avoir à perdre) et au contexte culturel (Albouy, 2010). Les travaux de Pearson (2010) démontrent le lien entre les évolutions sociétales et celles de la demande d'assurances. Ils soulignent la connexion entre les mutations sociologiques et la construction des différentes formes de protection sociale. Cette lecture est partagée par de nombreux chercheurs tels que comme Beck (1999) ou Ewald (2001). En outre, les travaux de Beck (1986) suggèrent que la question du risque est devenue centrale dans les sociétés occidentales. La modernité se serait caractérisée par "l'assurantialisation" de secteurs toujours plus nombreux de la vie sociale (Keucheyan, 2017). Ainsi, le besoin d'assurance est né de celui de se protéger des aléas, et de limiter les conséquences financières et sociales d'un sinistre, de celui de sécurité (Febvre, 1956). Aujourd'hui, l'assurance est même un préalable à l'acquisition de biens ou services (Ewald, 2011). La logique de l'assurance a ainsi imprimé celle de la société toute entière, qu'il s'agisse d'une approche par risque (Beck, 2001), ou par protection et prévention (Leloup-Velay, 2017). La convergence avec les nécessités sociales est ainsi partie intégrante de l'assurance (Verley, 1990 ; Ewald, 2011).

En parallèle, la demande d'assurance, la capacité à assurer, et la perception du risque se sont révélés profondément liés au développement économique. Les évolutions de l'assurance ont ainsi ajouté à la fonction initiale de réparation, une fonction financière. C'est ce qui fonde la nature marchande de l'assurance.

Les organismes assureurs sont un levier financier majeur dans les économies occidentales. En 2017, les assureurs européens ont investi plus de 10 000 milliards d'euros dans l'économie, soit l'équivalent de 63% du PIB de l'Union Européenne[1]. Ainsi, l'assurance finance et protège une grande partie des activités économiques. Objet de nombreuses convoitises[2], le marché est lui-même devenu extrêmement concurrentiel, tout en étant fortement réglementé. En peu de temps, de nouveaux entrants ont contraint les acteurs historiques à se questionner. Comparateurs en ligne, courtiers de toutes tailles, assurances étrangères…le marché de l'assurance est, dans toutes ses dimensions, remis en cause, remodelé, bouleversé. Pour s'adapter aux nouveaux usages, aux nouvelles pratiques commerciales, aux nouveaux modes de vie, l'assurance, comme tout autre

[1] Source : Insurance Europe, Fédération européenne de l'assurance et de la réassurance, 2018

[2] Plusieurs entreprises des GAFA (Google Apple Facebook Amazon) ont pour ambition de devenir des acteurs majeurs de l'assurance.

secteur, a innové à plusieurs niveaux. Ce sont à la fois des innovations technologiques (développement de l'informatique, multiplication des réseaux, généralisation des smartphones,..) et organisationnelles (nouveaux métiers, nouvelles formes d'entreprises…), qui ont permis à l'assurance de se transformer progressivement.

L'activité de l'assurance est donc omniprésente dans les activités sociales, financières, économiques. Le secteur doit continuellement s'adapter aux évolutions de son environnement, telles que le vieillissement des populations, l'omniprésence du numérique, ou le développement de nouveaux risques (climatique, pandémique, industriel, …). Aujourd'hui, le risque n'est plus un concept absolu mais relatif. Le risque réside dans ce qui n'est pas couvert par une garantie, par un contrat. Là encore, l'assurance mobilise différentes formes d'innovation pour répondre à ces enjeux.

Bien des innovations en assurance ne bouleversent pas le service avec autant de force que l'apparition d'innovations technologiques majeures (photographie numérique, smartphones, développement des réseaux informatiques, …). Pourtant, il serait inexact de prétendre que seule l'adoption de nouvelles technologies et l'informatisation ont permis à l'assurance de se moderniser. Qu'il s'agisse de la gestion, de la commercialisation, ou des services aux assurés, l'assurance s'est largement transformée. De nouveaux business models sont apparus. Mais tout un pan de l'innovation à l'intérieur des organisations d'assurance reste à explorer.

Ainsi, l'assurance constitue un paradoxe certain : un service incontournable, qui rend possible et finance les innovations économiques et sociales, et pourtant considéré comme peu ou pas innovant.

Questionner l'innovation dans l'assurance, au-delà de la seule utilisation de la technologie, c'est ainsi enrichir plusieurs espaces de connaissances. C'est d'abord proposer une lecture globale de ce qu'est l'assurance, en tant qu'organisation et en tant que service. C'est ensuite comprendre comment l'innovation s'organise dans l'assurance et les incidences possibles au niveau économique et social. Il y a donc un intérêt certain, à la fois pour les praticiens et pour les chercheurs, à mieux appréhender et comprendre l'innovation dans l'assurance.

2. Contexte, terrain et problématique de la recherche

Cette section a pour vocation de donner au lecteur une compréhension du cadre de notre recherche. Nous expliciterons le lien entre notre pratique dans le secteur de l'assurance et notre démarche de recherche.

2.1 Contexte et terrain de la recherche

C'est l'immersion prolongée dans ce domaine d'activité particulier, dans des fonctions propres à la créativité et aux interactions organisationnelles, qui nous a permis de prendre conscience des problématiques propres à l'assurance. En particulier, la maîtrise du risque, la gestion de la relation client, le traitement de l'indemnisation, la gestion des interactions entre les différents acteurs du service assurance se sont révélés être des sujets récurrents. Notre démarche de recherche consiste ainsi en l'utilisation de notre qualité de salariée pour la poursuite d'objectifs scientifiques, faisant de nous un chercheur " converti " selon Lalonde (2013).

Il est une citation répandue dans l'univers de l'assurance : *" L'assurance, on y arrive par hasard, on y reste par passion* ". Nous nommerons " sérendipité " la suite de hasards qui ont mené nos pas vers l'assurance. Notre entrée dans l'univers complexe et passionnant de l'assurance a ainsi débuté par la protection sociale. Durant les 11 années passées dans un groupe de protection sociale, que nous nommerons " Assur'Retraite ", nous avons exercé dans différents services et métiers, de la fonction commerciale à la veille. Parfois au cœur de projets dits innovants, nous avons pu mesurer la diversité des approches, les tensions organisationnelles, et plus encore, l'évolution rapide des enjeux de l'assurance. Nos missions nous ont progressivement amenés à adopter une démarche plus conceptuelle, et à poursuivre des objectifs plus transversaux et parmi eux, la production de connaissances nouvelles permettant de mieux appréhender et anticiper les transformations à venir. Par la suite, de nouveaux hasards nous ont conduits dans une autre structure, qui sera l'objet de notre étude de cas ; nous la nommerons L'Agence générale. De façon inattendue, ce contexte radicalement différent (organisation, localisation, taille…) a fait émerger un grand nombre de similarités, liées aux caractéristiques de l'assurance.

Ainsi, c'est en souhaitant aller plus loin dans l'analyse, la résolution de problèmes complexes et la transmission de connaissances que nous avons embrassé une double identité : celle du praticien-chercheur.

Pour définir ce rôle, nous reprendrons les mots de De Lavergne (2007) :

" *Le praticien-chercheur souhaite qu'un espace de transition et d'interaction soit dessiné entre les apports de la recherche et l'intérêt pour des professionnels, aux prises avec différentes*

situations. Cet espace de transition, il le construit personnellement dans sa problématique de recherche, il veut à sa façon être l'un des médiateurs de cet espace " (p.30).

Cette recherche est ainsi un projet à vocation pragmatique, scientifique et professionnel. Nous avons capitalisé sur notre posture " d'insider ", dans des fonctions centrales et marquées par une dynamique propice à l'innovation. Nous avons pu observer et prendre part aux dynamiques d'innovation dans deux entreprises d'assurance aux caractéristiques diamétralement opposées. Néanmoins, notre étude de cas ne se consacre qu'à la plus récente de nos expériences. Par soucis de confidentialité, aucun nom d'entité véritable n'est utilisé.

2.2 Problématique

La problématique centrale de cette thèse est la suivante :

Comment innove-t-on dans l'assurance ?

Pour y répondre, notre recherche soulèvera plusieurs questions.

Qu'est-ce que l'assurance en tant qu'organisation ? Comprendre le phénomène d'innovation dans l'assurance nécessite de la connaître en tant qu'organisation. Notre démarche soulignera les caractéristiques du secteur et des entreprises d'assurance, leur poids et rôle économiques, leurs structures. Nous mettrons en évidence l'existence de plusieurs formes d'entreprise d'assurance, et les différents éléments les caractérisent. Nous nous appuierons notamment sur la chaîne de valeur pour identifier les acteurs mobilisés et répondre à la deuxième question de notre problématique.

Qui sont les acteurs de l'assurance ? L'innovation repose sur les interactions entre différentes parties prenantes. Comprendre l'innovation dans l'assurance nécessite ainsi de connaître les différents acteurs et la façon dont ils interagissent. En particulier, nous chercherons à connaître le rôle de chacun dans la réalisation du service d'assurance, y compris celui du client.

Quelles sont les particularités de l'assurance en tant que service ? Le service d'assurance nécessite la mise en orchestre de métiers particuliers et quelquefois aux missions opposées. Il diffère des autres services par sa temporalité spécifique, sa faible matérialité, son absence de désirabilité. Ce service repose sur le traitement des informations, la transformation de primes en indemnisation, et la mise en œuvre de plusieurs services périphériques. Sa valeur est donc difficilement mesurable. Ainsi, nous devrons définir les spécificités de l'assurance en tant que service, en étudiant ses caractéristiques, et ses relations de service.

Les modèles et théories de l'innovation dans les services sont-ils adaptés à l'assurance ? Si l'innovation dans l'assurance n'a soulevé qu'un intérêt modéré auprès des chercheurs, ces derniers ont investigué l'innovation dans les services à plusieurs niveaux. La littérature met en exergue plusieurs particularités liées aux services, notamment l'interactivité dans l'innovation en tant que phénomène. En particulier, l'innovation n'est pas le fait d'un service dédié ; peu d'entreprises de services disposent d'un département de recherche et développement formalisé. Au contraire, l'innovation nécessite la coordination de plusieurs espaces de connaissances et compétences. Nous parcourrons les théories et taxonomies existantes et tenterons de définir si l'assurance peut s'y intégrer.

Quelles formes d'innovation peut-on trouver dans l'assurance ? Les travaux consacrés à l'innovation dans les services ont démontré l'existence de plusieurs formes d'innovation. Nous chercherons à identifier si celles-ci sont pertinentes et applicables à l'assurance. Nous mobiliserons les résultats de notre étude de cas pour définir si des formes particulières à l'assurance existent.

Quelles sont les trajectoires d'innovation dans l'assurance ? Nous chercherons à connaître les trajectoires d'innovation privilégiées dans le secteur de l'assurance. Il existe plusieurs cadres analytiques dans la théorie de l'innovation dans les services, dans lesquels plusieurs trajectoires (technologique, servicielle, méthodologique…) existent. Nos travaux questionneront le positionnement de l'assurance dans ces théories, et observeront les trajectoires suivies dans le contexte de notre étude de cas.

Quels sont les freins et les moteurs de l'innovation dans l'assurance ? Plusieurs travaux ont identifié des facteurs de succès à l'innovation dans les services. Dans ce cadre, l'assurance a fait l'objet de peu d'études. En mettant en perspective les théories disponibles, nous chercherons à identifier l'existence d'éléments propres à l'assurance qui favorisent ou complexifient l'innovation.

Quels sont les impacts de l'innovation en assurance ? A travers notre étude de cas, nous chercherons à questionner la façon dont l'innovation peut transformer l'entreprise (au niveau des acteurs) et le service (en particulier la relation de service) d'assurance.

Pour répondre à ces questions, nous mobiliserons ***le champ théorique de l'innovation dans les services*** que nous complèterons par notre recherche empirique. Ainsi, notre travail de recherche aura pour objectif d'identifier les différentes formes et trajectoires de l'innovation dans l'assurance en tant que service et en tant qu'organisation. Nous chercherons également à définir l'existence de dynamiques, acteurs, formes d'innovation spécifiques à l'assurance. Enfin, nous

questionnerons le rôle de l'innovation sur l'assurance en tant qu'organisation, et les transformations à venir dans ce secteur.

Notre problématique répond au besoin de produire des connaissances sectorielles dans l'innovation dans les services et à la nécessité de mieux comprendre son organisation dans l'assurance. L'enjeu est alors de mettre en évidence les formes, modalités, et organisations de l'innovation dans l'assurance, en tant que service aux caractéristiques particulières.

3. Canevas de la thèse

La présente thèse présente notre travail de recherche en six chapitres, lesquels peuvent être regroupés en trois parties distinctes : une partie théorique (chapitres 1 et 2), une partie consacrée à la méthodologie de la recherche et à la présentation du cas (3 et 4), et une dernière partie dédiée aux résultats (chapitres 5 et 6).

3.1 Positionnement théorique : l'innovation dans les services face aux spécificités de l'assurance

La partie théorique explore, dans ***le premier chapitre***, le champ de l'innovation dans les services. Dans cet état de l'art, les travaux présentés illustrent les particularités de cet espace de recherche. Nous soulignons tout d'abord l'existence de plusieurs approches analytiques dans lesquelles se sont inscrits les travaux dédiés à l'innovation dans les services. Pour ce faire, nous prenons appui sur les travaux de Barras (1986), Pavitt et al. (1989) et Soete et Miozzo (1989) ; Sirilli et Evangelista (1998), et Coombes et Miles (2000) ; Sundbo (1997), Gallouj et Weinstein (1997), et Edvardsson et Olsson (1996) ; Drejer (2004), et Tether et Howells (2007). Ainsi, nous démontrons que l'émergence d'un paradigme scientifique donne lieu à plusieurs compréhensions du phénomène innovation. Cependant, loin de se contredire, ces différentes approches constituent un approfondissement autant qu'une adaptation aux transformations de l'environnement économique. Le poids croissant des services dans les systèmes économiques est l'une d'entre elles. Dans la lignée des approches existantes, nous identifions quelques approches à venir dans un futur proche. En effet, le développement de la responsabilité sociale des entreprises laisse entrevoir une lecture sociale des innovations de services.

Nous nous intéressons ensuite aux différentes tentatives de modélisation de l'innovation dans les services. Issues des différentes approches, les productions de Pavitt (1986), Soete et Miozzo (1989), Den Hertog (2000) ont servi de point d'appui à de nombreux travaux. Dans une approche

critique (Hipp et Grupp, 2005), ou à visée confirmatoire (Castellacci, 2008), ces derniers justifient la nécessité de confronter l'adaptabilité de chacun des modèles aux différents services. La question des formes que peut prendre l'innovation appelle au même constat. La grande diversité des services (Miles, 1987) permet d'ouvrir de larges espaces d'innovation (Bessant et Davies, 2007). Du process au service, de l'amélioration à la transformation, les services peuvent ainsi innover dans plusieurs dimensions. Cette large palette de possibles soulève ainsi plusieurs questionnements, propres aux services. Comment en effet distinguer le process du service ? La distinction est-elle pertinente ? Les travaux de Hauknes (1998), Djellal et Gallouj (2001), van der Aa et Elfring (2002) ou Tether (2005) nous incitent à sortir d'une vision dichotomique pour considérer le service et le process comme un écosystème permettant la réalisation dudit service. La question de la radicalité de l'innovation est également au cœur des spécificités des services. Si les travaux de Schumpeter (1934) adoptent une vision économique, les travaux de Gallouj et Weinstein (1997) ont permis d'identifier des formes d'innovation propres aux services. Toutes ne font pas l'objet d'un consensus (Droege et al., 2009). En particulier, l'innovation dite ad hoc est remise en question. Pourtant, tout comme les innovations dites " incrémentales ", les innovations visant à l'amélioration continue semblent centrales dans les services (Den Hertog, 2000 ; Christensen et al., 2011).

Enfin, les travaux tels que ceux de Rubalcaba et al. (2002), Sundbo (1998), Hipp et Grupp (2005), Evangelista et al. (1995), de Brentani (1989), Froehle et al. (2000), Henard et Szymanski (2001) ou Voorberg et al. (2015) mettent en évidence que l'innovation dans l'entreprise de services est également phénomène économique et managérial. Il implique la présence et la mobilisation d'acteurs et de compétences. Il nécessite d'être mesuré, quantifié, et pour ce faire, la mise en place d'outils de mesure propres aux services est nécessaire. Enfin, il doit être caractérisé à l'intérieur de chaque spécificité sectorielle : les tentatives de généralisation se heurtent en effet à la grande diversité des services.

En réponse à ce besoin de lectures sectorielles, ***le deuxième chapitre*** de cette thèse souligne les particularités de l'assurance, et les différents travaux qui ont lié assurance et innovation. C'est également ce chapitre qui nous permet de définir nos questions de recherche et le cadre conceptuel à l'intérieur duquel notre recherche se déploie.

Dans les deux premières sections, nous définissons l'assurance en tant qu'organisation, puis en tant que service. Véritable poumon économique des pays industrialisés, l'assurance constitue à la fois un modèle d'entreprise et un service particulier. En tant qu'entreprise, l'assurance peut prendre de multiples formes. Orientée autour d'une mission centrale, la couverture du risque assurantiel, les entreprises d'assurance ont de multiples tailles, philosophies, modalités d'action.

Les réseaux de distribution comprennent à leur tour une multitude d'acteurs, qui sont autant d'espaces d'innovation, et d'écosystèmes conjoints. Ainsi, au milieu de cette apparente hétérogénéité, nous présentons un axe central du service et de l'entreprise : la chaîne de valeur assurance. Cet axe d'observation, qui constitue un point de vue original, souligne les différentes évolutions traversées par l'assurance et ainsi, les espaces d'innovation qui peuvent exister dans ce secteur.

La troisième partie de ce chapitre questionne les études consacrées à l'innovation dans l'assurance en tant qu'organisation et en tant que service (Gadrey et Gallouj, 1994 ; Pearson, 1997 ; Prévot, 2005). L'assurance est en effet, généralement utilisée comme illustration des services dits " financiers ". Cette partie confirme que, malgré l'intérêt de ces travaux, les spécificités du service assurance semblent peu intégrées. En effet, s'il est tout aussi immatériel et interactif que les autres services, il se distingue par sa temporalité. La consommation du service est ainsi déconnectée d'acte d'achat, et reste hypothétique (Gadrey, 1991 ; Eiglier et al., 1997). La question de la désirabilité et de la façon dont le marketing peut créer une relation client dans un service " contraint " est donc essentielle à l'assurance (Berry, 1995 ; Eiglier et al., 1997). Les travaux de Mayrhofer et Roederer (2011) soulignent notamment l'importance de la relation client à cet effet, qui constitue ainsi un espace d'innovation. Mais la dimension fondamentale de l'assurance reste la maîtrise du risque : l'innovation y joue un rôle majeur. Ainsi, certains travaux se sont consacrés à la façon dont l'innovation peut améliorer la maîtrise du risque (Simonnet, 2015 ; Keucheyan, 2017), et de créer de nouveaux business models (Stoeckli et al. 2018 ; Puschmann, 2017). De nouvelles assurances se construisent autour du rôle à la fois économique et social de l'assurance, en favorisant le développement des pays émergents (Miranda et Vedenov, 2001 ; Skees, 2008 ; Husnjak et al., 2015). Pour autant, notre problématique reste entière. Ces travaux décrivent certaines formes d'innovation, sans nécessairement améliorer notre compréhension du phénomène d'innovation dans l'entreprise d'assurance.

Dans une dernière partie, nous synthétisons les travaux passés en revue dans ces deux premiers chapitres. Ainsi, nous définissons un cadre conceptuel basé sur les différentes caractéristiques et spécificités de l'assurance pour questionner la façon dont elles influencent les dynamiques d'innovation.

3.2 Une recherche constructiviste pour observer et comprendre l'innovation dans une entreprise d'assurance

Les troisième et quatrième chapitres de cette thèse décrivent le cadre épistémologique et le terrain dans lesquels s'inscrivent nos recherches.

Le ***troisième chapitre*** s'ouvre ainsi sur la question du paradigme épistémologique. En nous appuyant sur les travaux méthodologiques de Gavard-Perret et al. (2012), Le Moigne (1995) et Von Glasersfeld (1988), nous justifions le cadre constructiviste de notre recherche. Cette dernière s'inscrit à la fois dans une dimension pragmatique et scientifique. Nous considérons en outre que le phénomène observé, le " réel ", est constitué d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions. En ce sens, notre démarche vise à comprendre en expérimentant de l'intérieur dudit phénomène. Les connaissances générées par cette expérience cognitive sont ainsi attendues enseignables, et adéquates.

"*Une connaissance est " adéquate " si elle suffit, à un moment donné, à expliquer ou à maîtriser suffisamment finement une situation. Le degré d'adéquation reste à l'appréciation du chercheur, seul véritable expert sur le terrain*" (Charreire et Huault, 2001).

C'est dans cette que nous avons mené nos travaux. L'objet de notre recherche est alors formulé de la façon suivante :

"Comment les spécificités du secteur de l'assurance peuvent-elles questionner voire modifier les théories et modèles connus de l'innovation dans les services ?"

Dans la deuxième partie, nous définissons notre approche méthodologique. A l'intérieur du cadre général de l'étude de cas, plusieurs techniques de collecte de données ont été mobilisées. Nous avons notamment procédé à des entretiens semi-directifs au sein de L'Agence générale. L'analyse et le codage des verbatim ont constitué une première base. L'observation participante nous a permis de capitaliser sur notre posture "d'insider " et de saisir, plus qu'un simple observateur externe, une grande part d'éléments de contextualisation des verbatim et des événements. Ensuite, nous avons mobilisé, sur une période définie, la technique de recherche-action selon Susman (1983). En traduisant une problématique opérationnelle en une problématique de recherche, nous avons mis en œuvre des connaissances théoriques et analysé les résultats des actions mises en place. Enfin, comme tout chercheur, nous avons mis en place un journal de recherche nous destiné à la fois à consigner les données contextuelles du cas, mais

aussi à mettre en mouvement une démarche réflexive et questionner notre propre subjectivité. La pluralité des sources de données est en outre un outil de triangulation, sur lequel nous appuierons la validité et la fidélité de notre recherche, que nous précisons dans la troisième et dernière partie de ce chapitre. Nous mobilisons en outre les travaux de Yin (1989, 1993, 2013) pour déterminer les éléments de justification de l'étude de cas, et les conditions de validité dans le cadre d'une recherche qualitative. La description du terrain d'enquête et l'adéquation de ce dernier avec la problématique de recherche font partie des conditions de validité et de fiabilité d'une recherche.
Le quatrième chapitre est ainsi consacré à la présentation détaillée de l'entreprise L'Agence générale, terrain de recherche.

L'entreprise qui nous accueille depuis 2017 se révèle être un cas digne d'intérêt à plusieurs titres. Nous décrivons ainsi comment, au sein d'une PME familiale d'assurance basée aux Antilles françaises, nous identifions des caractéristiques propres au secteur et nécessaires à notre étude. En particulier, la présence d'un service de traitement du sinistre, la grande proximité avec les équipes, et l'accès à une grande partie des étapes de la chaîne de valeur fondent l'intérêt du cas. L'existence de problématiques propres à l'assurance, telles que la nécessité de se différencier dans un environnement réglementairement contraint, rend également le terrain pertinent. En outre, nous présentons des particularités qui seraient de nature à impacter le processus d'innovation. En premier lieu, nous soulignons l'ambivalence de la relation entre l'agent général d'assurance, notre terrain, et l'assureur mandant, que nous nommerons Assur'Antilles. Dans une dynamique propre à l'assurance, la relation entre les deux entités tient à la fois de la coopération et de la compétition. Dans un second temps, la nature familiale de l'entreprise tient d'une particularité peu étudiée à travers le prisme de l'innovation. Pourtant, dans les entreprises intermédiaires d'assurance, la nature familiale est de plus en plus répandue.

Nous soulevons ainsi de nouvelles questions de recherches, qui, comme annoncé dans le chapitre 2, nécessitent une adaptation du cadre conceptuel originel. Cette adaptation permettra en effet de prendre en compte toute la richesse du cas, tout en distinguant de façon adéquate les particularités assurantielles des causes contextuelles.

Le cadre de la recherche étant ainsi défini, la dernière partie de la thèse, constituée des cinquième et sixième chapitres, présente les résultats obtenus.

3.3 Des résultats riches ouvrant de nouvelles perspectives

Si le cinquième chapitre présente les résultats directement issus de l'étude de cas, le sixième chapitre les confronte à d'autres cadres assurantiels, et soulève des questionnements quant aux transformations sectorielles induites par l'innovation.

Ainsi, le ***cinquième chapitre*** décrit et analyse l'innovation au sein de l'entreprise L'Agence générale. Nos résultats confirment l'existence d'une innovation diffuse, dont le processus informel semble pourtant obéir à des principes généraux. Ils mettent en évidence que différents acteurs (départements comptable, commercial, traitement des sinistres, voire partenaires extérieurs) mobilisent différentes trajectoires (technologique, méthodologique, servicielle) et produisent des innovations en réponse à des problématiques que nous avons identifiées (client, marché, opération). Parmi ces problématiques, l'enjeu réglementaire apparaît comme une spécificité de l'assurance. Les interactions entre les différentes parties prenantes observées (collaborateurs, dirigeants, partenaires, clients) nous permettent de relever des dynamiques peu documentées : la coopétition entre les l'assureur et son partenaire distributeur ; l'incidence de la nature familiale ; l'innovation sociale en assurance.

Nous démontrons également que la dynamique particulière entre l'agent général et l'assureur mandant relève du champ de la " coopétition ". Plus loin, nos résultats montrent que la nature familiale de l'entreprise, et en particulier le rôle central du dirigeant, a une incidence sur l'implication des collaborateurs dans l'innovation. Puis, en réponse au cadre théorique que nous avons mobilisé, nous questionnons la nature sociale d'une innovation de procédé. Enfin, nous proposons une modélisation de l'innovation dans l'assurance, en tant qu'écosystème. En mettant en perspective les caractéristiques assurantielles de l'entreprise et ses particularités, cette modélisation permet de rendre compte d'une dynamique d'innovation propre à l'assurance.

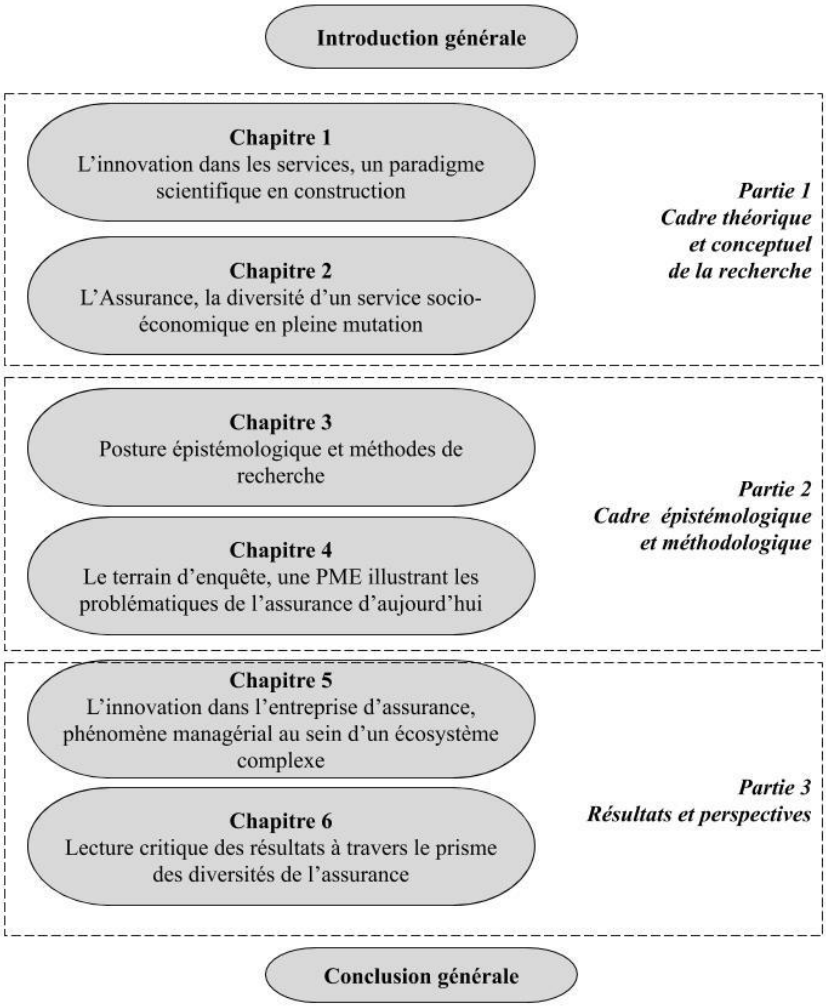
Dans le ***sixième chapitre***, ces résultats sont mis en perspective pour souligner leur apport à la recherche sur l'innovation dans l'assurance et dans les services. En particulier, nous questionnons l'adéquation de notre modèle à celui de l'InsurTech. Présenté comme l'assurance de demain, ce modèle d'affaire est-il fondamentalement différent ? Nous interrogeons ensuite la place accordée aux collaborateurs dans l'innovation en assurance. Si le rôle des employés, en tant que ressource, est décrit dans plusieurs travaux, comment expliquer leur relative discrétion dans l'innovation ?

Plus loin, nous interrogeons la diffusion de l'innovation dans les entreprises d'assurance, et à l'intérieur de leurs multiples entités. En effet, les modèles de l'assurance existants impliquent de multiples niveaux d'interactions. Comment l'innovation se diffuse-t-elle entre ces acteurs et

quels sont les éléments qui peuvent avoir une incidence sur la circulation des connaissances ? Nos résultats suggèrent que les différences de contextes économiques et managériaux, notamment induits par l'insularité, peuvent constituer des variables significatives.

Enfin, la dernière partie questionne les orientations futures de l'assurance. Dans un premier temps, nous revenons à la question du lien entre innovation sociale et innovation de services. En mettant en perspective les différentes formes d'assurance et les notions de risques individuels et collectifs, et le rôle préventif de l'assurance, nous mettons en évidence la nécessaire " socialisation " de l'assurance. Enfin, à la lumière des innovations observées dans notre étude de cas et de la chaîne de valeur assurance, nous soulignons les perspectives d'évolutions de l'assurance. Nous concluons ce dernier chapitre en questionnant la façon dont l'innovation peut transformer le secteur de l'assurance, en particulier en transformant les emplois et l'organisation de la chaîne de valeur.

Figure 1 - Plan général de la thèse



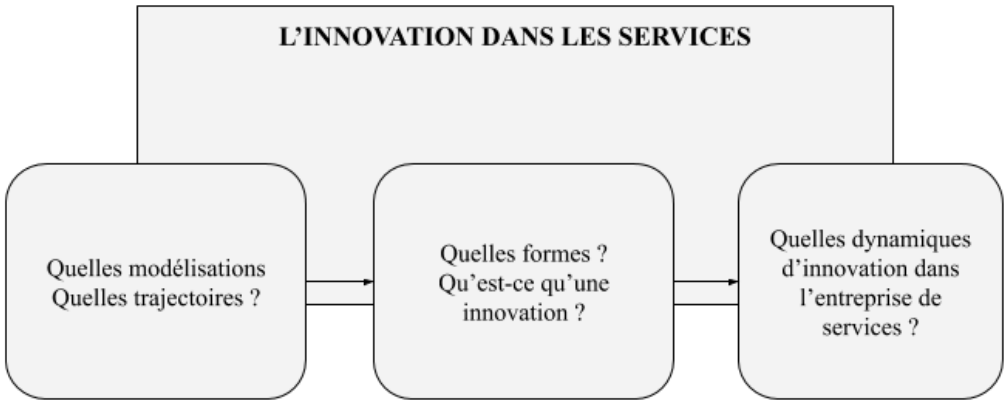
Première partie

Introduction de la première partie.

Tout travail de recherche a pour but d'apporter une contribution aux connaissances existantes. L'état de l'art, en tant que panorama des connaissances sur la thématique étudiée, est une étape indispensable au processus de recherche. Elle permet au chercheur d'identifier les angles sous lesquels la thématique qu'il va investiguer a pu être étudiée jusque là. Elle présente les différentes trajectoires de recherche, et les modalités de production de connaissances adoptées par ses prédécesseurs. Elle constitue ainsi *" un temps de découverte et de rencontre entre un objet de recherche et un chercheur* " (Martineau et Plard, 2016, p. 1), qui soulignera le gap théorique qu'il entend combler. Telle est la vocation de cette première partie. Les chapitres 1 et 2 de cette thèse présentent un état des lieux des connaissances sur l'innovation dans les services et dans l'assurance.

Qu'est-ce qu'innover dans les services ? Pour répondre à cette question, dans un premier temps, nous avons exploré le champ théorique de l'innovation dans les services. Malgré une économie mondiale largement "tertiarisée", les services sont " *fréquemment associées à des images négatives de servitude, de bureaucratie d'Etat, et de déclin industriel* " [traduction libre] (Gallouj et Djellal, 2010, p. 1). Ces préjugés, parfois encore tenaces, expliquent que les services aient été peu étudiés jusqu'ici, en particulier à travers le prisme de l'innovation. Nous avons tout d'abord questionné le paradigme de l'innovation dans les services. Kuhn (1962) définit un paradigme scientifique comme " *la source des méthodes, des problèmes et des normes de solutions, dans une thématique donnée, acceptés par l'ensemble d'une communauté scientifique mature à un moment donné* " [traduction libre] (p.103). Dans la figure 2, nous représentons les différentes questions autour desquelles les travaux sur l'innovation dans les services s'articulent. Comprendre l'innovation dans les services, dans un service, c'est ainsi observer et comprendre les trajectoires, les formes spécifiques, et les dynamiques qui la rendent possible.

Figure 2- L'innovation dans les services, investigation théorique



Le premier chapitre présente ainsi les connaissances sur les déterminants de l'innovation dans les services, et met en évidence la nécessité d'études par secteur.

Quels sont les éléments qui fondent les spécificités de l'assurance ? Le deuxième chapitre explore et définit le cadre de l'assurance et les connaissances qui y sont associées. En tant qu'objet économique, l'assurance peut prendre plusieurs formes et mobiliser un grand nombre d'acteurs. En tant que service, l'assurance revêt un certain nombre de particularités qui la distinguent d'autres services tels que les transports, le tourisme, la distribution. L'assurance constitue à la fois un secteur économique et un service relativement peu documentés. L'objectif de ce chapitre est donc d'en donner les clés de lecture et de compréhension. D'abord, nous présentons les modes et les acteurs de l'assurance. Ce faisant, nous décrivons la façon dont les entreprises d'assurance s'organisent. Ensuite, nous définissons les particularités de l'assurance en tant que service. C'est sur cette double lecture de l'assurance, à la fois en tant qu'organisation et en tant que service, qui permettent par la suite de questionner les connaissances sur l'innovation dans l'assurance.

Nous questionnerons ainsi la façon dont les travaux consacrés à l'innovation dans les services ont abordé l'assurance. Cette investigation soulignera le paradoxe d'un secteur fortement imbriqué dans les écosystèmes économiques et sociaux, mais relativement absent des études sur l'innovation. Ensuite, chaque secteur économique obéit à des dynamiques qui lui sont propres et qui induisent des trajectoires de développement et d'innovation particulières. C'est la raison pour laquelle nous soulignerons les enjeux propres à l'assurance, en tant qu'entreprise aux dynamiques mouvantes, et en tant que service indispensable au développement économique et social.

Nous clôturerons ce deuxième chapitre par la formalisation de nos questions de recherche et du cadre conceptuel à l'intérieur duquel nos travaux se situent. Ainsi, nous détaillons la façon dont notre approche sectorielle de l'innovation dans les services constitue une contribution intéressante aux connaissances actuelles et une approche originale de la problématique de l'innovation.

-

CHAPITRE 1 : L'innovation dans les services, un paradigme scientifique en construction

Introduction du chapitre 1

"*Dans la recherche en sciences économiques, les services ont longtemps telle une Cendrillon, négligés et marginalisés*" (Miles, 2000).

La recherche sur l'innovation dans l'industrie des services, par opposition à l'industrie manufacturière, n'a en effet suscité qu'un intérêt modeste auprès des chercheurs jusqu'à la fin des années 80 (Tether et Howells, 2007). Ce manque d'intérêt prend racine dans l'idée ancienne, et encore répandue, selon laquelle les services seraient peu innovants par nature (Baumol, 1967 ; Pavitt 1984 ; Pavitt et al., 1989). Jusque là, la littérature consacrée à l'innovation se concentrait sur les produits manufacturés (Garcia et Calantone, 2002 ; Hauser et al., 2006). La technologie serait à l'origine de toute innovation, y compris lorsque les entreprises de service la déploient à leur tour (de Vries, 2006 ; Drejer, 2004 ; Toivonen et Tuominen, 2009).

Depuis, deux phénomènes principaux ont conduit à un développement de la recherche sur l'innovation dans les services. Tout d'abord, le secteur tertiaire a pris un poids grandissant dans l'économie, notamment en termes d'emplois générés et de création de richesses. Il était jusque-là considéré à tort comme " *un secteur résiduel, ou du moins un secteur à la traîne du secteur manufacturier et caractérisé tout à la fois par une faible productivité, une faible intensité capitalistique, de faibles niveaux de qualification et une faible capacité d'innovation*" [traduction libre] (Sundbo et Gallouj, 2000, p. 2). Depuis les années 90, le secteur des services est devenu majeur : en 1992, ce secteur fournissait déjà plus des deux- tiers des emplois des pays de l'OCDE (OCDE, 1994).

Dans le même temps, l'innovation et son rôle stratégique dans la performance économique des firmes et dans la différenciation (notamment par le service, y compris dans l'industrie manufacturière) ont suscité le développement de recherches en ce sens (de Brentani et Cooper, 1992 ; Sundbo, 1997 ; Gallouj et Weinstein, 1997). La littérature sur l'innovation dans les services s'est ainsi grandement enrichie ces dernières années, qu'il s'agisse de travaux anglo-saxons ou français (Den Hertog, 2010 ; de Vries, 2010 ; Gallouj et Djellal, 2010 ; Carlborg et al., 2014). L'intérêt croissant de la communauté scientifique pour les services a fait émerger plusieurs problématiques auxquelles les chercheurs se sont intéressés, et en premier lieu, la définition même du concept d'innovation dans les services et l'établissement d'un cadre théorique. Ces premières études ont logiquement ouvert la voie à plusieurs trajectoires de recherche (Coombes et Miles, 2000 ; Rubalcaba et al., 2012 ; Carlborg et al., 2014). Les travaux de Faïz Gallouj (1994, 1998) ont mis en évidence ***trois cadres analytiques*** au sein desquelles ces

recherches se sont établies. La perspective ***technologiste*** ou assimilatrice, en premier lieu ; qui questionne les mécanismes et conséquences de l'adoption d'innovations technologiques. La perspective ***'servicielle' ou démarcation*** ensuite, questionne l'innovation à travers le prisme des particularités du service et des entreprises de service. Enfin, la perspective ***intégratrice,*** qui propose un cadre d'analyse identique aux biens et aux services, pour mieux prendre en compte la relative matérialité des services, comme la partie service qui existe désormais dans tout produit. Il est intéressant de noter que ces différentes trajectoires, et bien que semblant contradictoires, s'enrichissent réciproquement. Pour autant, l'adoption de ces différentes perspectives n'est pas un phénomène linéaire. Il s'agit plutôt d'un " pendule analytique " (Gallouj, 1998), au service d'une meilleure compréhension de l'innovation dans les services. Pour Howells (2006), ces différentes approches correspondent à l'émergence d'un nouveau paradigme scientifique tel que défini par Kuhn (1962). La thématique est alors l'objet de débats permettant de mieux définir les objets observés, les problématiques qui se posent, et les réponses que l'on peut y apporter.

Par la suite, les recherches d'une modélisation de l'innovation dans les services ont naturellement mis au jour la diversité à l'intérieur de l'industrie tertiaire (transports, services financiers, tourisme…). En effet, chaque activité a ses spécificités (Greenhalgh et al., 2004 ; Windrum et Koch, 2008 ; Hjalager, 2010). Ainsi les études de cas, comme bases d'observation concrètes des thèses conceptuelles de l'innovation, ont permis une adaptation des cadres théoriques et la création de ***taxonomies*** (tourisme, distribution, conseil…). Elles ont démontré le rôle de certaines particularités (taille, organisation, …) dans l'innovation. Par exemple, Bryson et Monnoyer (2004) soulignent que l'impact des particularités géographiques sur l'innovation (Bell et Pavitt, 1992 ; Delage et Chung, 1994 ; Hadjimanolis, 2000 ; Haudeville et Le Bas, 2016).

L'organisation de l'innovation dans les services est la deuxième question soulevée par la recherche, la problématique étant cette fois d'identifier le management de l'innovation et de la recherche-développement dans des entreprises où ces mécanismes ont longtemps été considérés comme inexistants. Cette thématique a également pour objectif d'étudier les dynamiques en œuvre lors de la démarche d'innovation, et de proposer des modélisations pertinentes (Pavitt, 1984 ; Soete et Miozzo, 1989 ; Evangelista, 2000 ; Hipp et Grupp, 2005 ; Bessant et Davies, 2007). Face à la diversité des activités de service, il s'avère alors complexe d'établir un consensus autour d'une taxonomie unique sur laquelle baser l'innovation dans tous les services (Hipp et Grupp, 2005 ; Droege et al., 2009).

L'augmentation du nombre d'études de cas, et des collaborations entreprises/université a développé l'intérêt des chercheurs autour d'une troisième question, posée par les enjeux et les

préoccupations des praticiens : la mesure de l'innovation dans les services. Les indicateurs tels que la performance économique, la rentabilité et le coût (Avlonitis et al., 2001 ; Cainelli et al., 2006) sont encore une fois des paramètres issus de l'industrie manufacturière (Tether et Howells, 2007). La nécessité d'indicateurs spécifiques aux services est ainsi mise au jour (Coombes et Miles, 2000 ; Hipp et Grupp, 2005 ; Djellal et Gallouj, 2005 ; Metcalfe et Miles, 2012). Les conditions de succès de l'innovation, et ses freins, sont également l'objet de recherches fructueuses (de Brentani, 2001 ; Leiponen, 2005 ; Oke, 2007). Il apparaît que sur chacun de ces enjeux managériaux (évaluation de la performance, réalisation et conditions de réussite), les spécificités sectorielles ont une incidence majeure.

Dans ce premier chapitre, nous nous proposons de faire un état de l'art de l'innovation dans les services. La première section, consacrée à l'***émergence du paradigme scientifique,*** donnera une clé de lecture et de compréhension des différentes approches analytiques. Basées sur les travaux de Schumpeter (1934) et de Barras (1986), les différents travaux offrent des lectures parfois opposées d'un même phénomène. Nous aborderons ensuite les questionnements qui s'articulent autour des spécificités du service : la recherche d'une modélisation, la difficile définition des formes d'innovation, et les dimensions qui la constituent.

La ***deuxième section*** présentera deux ***questions d'approfondissement*** aux théories existantes. En premier lieu, la nécessité de mieux comprendre l'innovation dans les services est soulignée par de nombreux travaux. Ensuite, en mobilisant les travaux récents (van der Have et Rubalcaba, 2016 ; Gallouj et al., 2018 ; Desmarchelier et al., 2020, nous montrerons pourquoi l'innovation dans les services semble liée à l'innovation sociale.

Dans la ***troisième section,*** nous soulignerons la recherche complexe d'***une typologie générale*** de l'innovation dans les services. Des travaux tels que ceux de Pavitt (1984) et de Soete et Miozzo (1989), ou d'Evangelista (2000) ont participé à cette quête de modélisation unificatrice.

La ***quatrième section***, consacrée ***aux formes d'innovation de services***, illustrera la façon dont les recherches ont tenté de répondre à la question : ***qu'est-ce qu'une innovation*** dans les services ? Si leur nature intangible, immatérielle, et immédiate, a masqué les services dans la recherche sur l'innovation, des travaux tels que ceux de Gallouj et Weinstein (1997), Bryson et Monnoyer (2004) ou de Vries (2006) ont permis de mettre au jour des formes d'innovations jusque-là sous estimées.

Dans une ***cinquième section***, nous présenterons les ***innovations en tant que phénomène socio-économique*** dans les entreprises de services telles qu'elles ont pu être étudiées jusqu'ici. Le phénomène d'innovation y a été décrit comme multidimensionnel et multifactoriel (Amara et al.,

2009 ; Den Hertog et al., 2010 ; Rubalcaba et al., 2010; Paché, 2020). Quels sont les acteurs, les indicateurs, les facteurs clés du succès de l'innovation dans les services ?

1. L'émergence d'un paradigme scientifique

Dans la recherche d'une théorisation sur l'innovation dans les services, les résultats de travaux les plus récents affinent et enrichissent, plus qu'ils ne contredisent les approches qui les précèdent. Ils n'entraînent pas non plus leur disparition (Droege et al., 2009). On pourra également observer que les approches successives illustrent les évolutions de la perception de l'industrie des services. Cependant, Rubalcaba et al. (2012) soulignent qu'en dépit des recherches et des propositions de modélisations existantes, il n'existe pas encore de paradigme dominant dans lequel inscrire le concept d'innovation dans les services.

Les travaux de Gallouj (1994, 1998, 2002) ont formalisé la distinction entre les différentes perspectives. Ainsi de nombreux travaux de synthèse (Coombes et Miles 2000 ; Drejer, 2004 ; de Vries, 2006 ; Sundbo et al., 2007) prennent appui sur ces cadres analytiques pour questionner l'innovation dans les services sous des angles différents. Néanmoins ces perspectives, ***technologiste***, ***servicielle*** et ***intégratrice***, ne constituent pas des frontières nettes et infranchissables. Certains travaux peuvent, selon le prisme de lecture adopté, être assimilés, à l'une ou l'autre (Droege et al., 2009). Cette élasticité du concept montre que le paradigme de l'innovation dans les services est toujours en construction. Ce sont ces trois perspectives que nous allons à présente explorer. Nous verrons par la suite que ces différentes approches induisent également une lecture différente dans les formes d'innovation, et dans les processus associés.

1.1 La perspective technologiste

Cette approche de l'innovation dans les services est ainsi nommée en raison de la place centrale qu'elle accorde à la technologie (Gallouj et Weinstein, 1997 ; Gallouj, 1998 ; de Vries, 2006 ; Sundbo et al., 2007). Comme le soulignent Carlborg et al. (2014), la recherche sur l'innovation a tendance à se focaliser sur les innovations technologiques et à prendre comme point de départ l'industrie des biens (de Vries, 2006 ; Drejer, 2004 ; Toivonen et Tuominen, 2009). Cette lecture a prédominé dans les premiers travaux consacrés à la recherche de l'innovation dans les services, motivés par la tertiarisation de l'économie. Cette approche considère en outre le service comme émanation du produit manufacturé, et donc sans spécificité propre. Les bases théoriques ainsi posées sont dérivées des théories existantes pour l'industrie manufacturière

Le courant technologiste repose sur les travaux de Barras (1986) ; l'article "*Towards a theory of innovation in services*" (1986) peut être qualifié de point de départ du champ de recherche (Carlborg et al., 2014). Avec une acuité certaine quant aux développements ultérieurs et l'impact de nouvelles technologies sur l'innovation dans les services, Barras propose une première base théorique. Dans la recherche empirique sur laquelle sont fondées ses conclusions, il analyse la diffusion des innovations technologiques dans certains services, plus qu'il n'étudie les innovations dans les services dans leur spécificité. De la même façon, les chercheurs tenant de cette approche (Pavitt et al. 1989 ; Soete et Miozzo, 1989) interrogent principalement la façon dont les innovations technologiques se diffusent, y compris dans les services. Ils étudient également l'impact des adoptions des innovations technologiques dans les services, avec une vision plus économique (mesure de la productivité, de la performance) et des critères d'évaluations issus de l'industrie des biens. Ainsi, selon le modèle de Barras l'innovation n'existe pas en-dehors des possibilités technologiques.

La théorie du cycle inversé de Barras (1986) est elle-même basée sur le cycle de vie du produit selon Abernathy et Utterback (1978). Dans ses travaux, Barras remarque que le cycle de vie et d'innovation du service est inversé par rapport à celui du produit, tel que défini par Abernathy et Utterback (1978). Ce cycle d'innovation se déroulerait ainsi trois étapes :

- A la première étape, des innovations de process sont mises en place, afin d'augmenter l'efficacité du service ;
- La deuxième étape consiste en une amélioration de la qualité de service, grâce à des innovations de process encore plus radicales ; Barras souligne toutefois qu'en raison de l'intangibilité du service, cette deuxième phase peut être considérée comme une phase hybride et transitoire, située entre l'amélioration de la qualité du service rendu et la création de nouveaux services ;
- Enfin, à la dernière phase, les conditions précédentes ainsi réunies permettent l'innovation produit.

Ces observations sont basées sur l'adoption des innovations technologiques (les systèmes technologiques à l'origine de chacune des phases du cycle seraient respectivement l'informatique centrale, la mini- et la micro-informatique et les réseaux), et la façon dont les entreprises de service les ont intégrées. Le tableau 1 traduit de façon opérationnelle la façon dont la théorie du cycle du produit inversé de Barras (1986) s'est appliquée dans les innovations informatiques, et comment ces dernières ont pu impacter l'innovation en assurances. En effet, la généralisation des unités centrales a permis l'informatisation des contrats d'assurance dans un premier temps (1), ce qui qui constitue une amélioration de process. Dans un second temps, l'avènement des

systèmes en ligne et de la micro- et de la mini-informatique a accéléré l'utilisation de l'ordinateur par les clients, favorisant ainsi une réponse rapide aux demandes, illustrée par de devis en ligne (2). Enfin, le nouveau service que constitue l'assurance 100% digitale peut être considéré comme étant le fruit des innovations de process précédentes (3).

Tableau 1 - Illustration du cycle du produit inversé - Source : Barras, 1986

Cycle / **Période Technologique**	**(1) Amélioration de process**	**(2) Amélioration de la qualité de service**	**(3) Nouveau service**
Technologie informatique	années 1970 Unités centrales	années 1980 systèmes en ligne, micro et mini-informatique	années 1990 Réseaux
Application : Assurance	contrats d'assurances informatisés	Devis en ligne	Assurance 100% digitale

Barras (1986) note cependant que "*le cycle du produit n'est pas un processus linéaire mais est un process durant lequel on trouve des interactions répétées à chaque stade*" (p.163).

Cette première base théorique est fortement ancrée dans un contexte économique et technologique : la récente, bien que massive, tertiarisation de l'économie ne laisse encore que peu de place à l'identification des spécificités des services, et les innovations technologiques sont à l'origine de la majorité des innovations visibles. De nombreux travaux, y compris récentes, ont ainsi observé l'innovation dans les services à travers ce prisme (Miles, 2006 ; Tether et Howells, 2007 ; Linton et Walsh, 2008)

L'émergence de l'approche technologiste a par ailleurs inspiré d'autres travaux, ayant pour axe de recherche l'étude approfondie de l'impact, en particulier avec une vision économique, des innovations technologiques sur l'organisation, le process, le volume d'affaire dans différentes activités de services (Pavitt et al. 1989 ; Evangelista, 2000). Ces travaux analysent plus particulièrement les conséquences d'une informatisation lourde (en back-office) et de l'informatisation décentralisées (l'usage répandu des ordinateurs), soulignant le rôle majeur de la technologie comme source d'innovation dans les services. Ils ont permis de relever que la grande diversité dans les services rend difficile une généralisation. Il est donc nécessaire de produire une analyse plus sectorielle, à même de déterminer des trajectoires particulières.

Cependant, la perspective technologique ne semble pas répondre complètement au besoin de compréhension de l'innovation dans les services. Les critiques formulées à son endroit lui

reprochent d'avoir une vision trop techno-centrée, et de ne pas prendre en compte les spécificités des services (Salter et Tether, 2006). Gallouj (2002) souligne que l'innovation dans les services est souvent non technologique, comme dans l'assurance, la restauration, ou les services juridiques.

Ces éléments plaident ainsi pour une lecture moins axée sur la technologie, et davantage sur les spécificités du service, tout en inscrivant leur trajectoire dans le cadre analytique technologiste.

C'est en prenant pour point d'appui le Community Innovation Survey (CIS) de 1997 que certains chercheurs adoptent une perspective plus nuancée (Sirilli et Evangelista, 1998 ; Coombes et Miles, 2000). En effet, pour la première fois en 1997, le CIS inclut les entreprises de service dans son périmètre d'analyse de l'innovation. Leurs travaux reposent en outre sur une lecture de l'innovation proche de celle de Schumpeter (1934). Ce dernier souligne que le développement et la création de richesse sont simplement menés par l'émergence discontinue de nouvelles combinaisons, économiquement plus viables que les anciennes méthodes de faire les choses. Il ne fait ainsi pas de distinction entre biens et services.

Cette lecture plus nuancée repose davantage sur le rejet d'une vision "toute technologique" que sur la valorisation des spécificités du service. Les travaux tenant de cette approche sont quelquefois associés à l'approche "intégratrice" que nous verrons plus loin. En effet, ils reposent l'analyse des innovations technologiques et proposent des typologies pouvant correspondre aux biens comme aux services, ce qui est également le cas de l'approche intégratrice. Ces éléments sont de nature à alimenter une certaine confusion. Si la majorité les travaux technologistes excluent toute forme d'innovation non-technologique, certaines recherches s'appuyant sur ce même cadre analytique adoptent une lecture plus large de l'innovation (Drejer, 2004 ; De Vries, 2006 ; Nijssen et al., 2006). En revanche, si ces études reconnaissent les différences entre biens et services, c'est pour mieux souligner l'applicabilité des théories industrielles aux services.

Les travaux de Sirilli et Evangelista (1998) qui se basent sur l'analyse des résultats italiens du CIS comparent les résultats des entreprises de services et ceux des entreprises de biens manufacturés, et mettent en évidence certaines similarités. Qu'il s'agisse de la diffusion d'innovations technologiques, la distinction entre innovation de process et innovation de biens/services, les impacts de l'innovation ou les obstacles rencontrés, les différents critères d'évaluation arguent en faveur d'une "assimilation".

"*Dans l'ensemble, les secteurs des services et de la fabrication présentent plus de similitudes que de différences en ce qui concerne certaines dimensions fondamentales des processus d'innovation*" (Sirilli et Evangelista, 1998, p.897).

Ainsi, les recherches issues de ce courant utilisent les théories existantes de l'innovation produit pour les appliquer à l'étude des services. Coombes et Miles spécifient que "*l'idée de base [ici] est que l'innovation dans les services est fondamentalement similaire à l'innovation dans la fabrication et peut être étudiée selon les méthodes et les concepts développés pour cette dernière*." (2000, p.85)

Plus loin, les auteurs précisent que "*Les secteurs deviennent moins importants que les chaînes et les réseaux (...) Les actes entrepreneuriaux des entreprises qui modifient les relations de marché existantes. Ceux-ci peuvent impliquer ou non des nouveautés matérielles*." (p.101)

Les biens et les services peuvent et doivent ainsi faire l'objet d'études communes, le poids croissant de l'économie des services étant un argument supplémentaire justifiant ces études (Drejer, 2004). Drejer (2004) souligne en outre que "*les études spécifiques aux services tendent à trop souligner les spécificités des services, négligeant de fait les généralités de leurs découvertes, par exemple en termes d'importance de la codification des connaissances pour l'innovation*" (p. 552).

Ces travaux tendent donc à observer le phénomène d'innovation d'un point de vue économique, et à évaluer les différentes dimensions dans leur globalité. En particulier, les impacts induits dans les entreprises (Coombes et Miles, 2000 ; Hughes et Woods, 2000). Bien que la question des innovations technologiques soit très présente dans ces recherches, c'est bien le process d'innovation, et sa mesure qui sont centraux.

Encore une fois, cette vision globale semble se heurter à certaines limites. En soulignant que "*certains services sont plus proches des produits manufacturés que d'autres services*" (Preissl, 2000, p.145), en soulignant les similarités entre process d'innovation dans les biens et les services (Sirilli et Evangelista 1998 ; Hughes et Wood 2000), cette perspective qui reste technologiste semble sous-estimer les spécificités du service. Gjerding (1996) va même plus loin en arguant qu'il y a plus d'innovations organisationnelles dans les biens que dans les services, pouvant laisser à penser qu'il n'y a pas nécessairement lieu d'investiguer ces derniers (Drejer 2004 ; Droege et al. 2009).

Ainsi, dans l'approche technologiste, les spécificités du service ne peuvent pas être observées (Akamavi, 2005). C'est semble-t-il en réponse à ces limites que d'autres recherches ont pris une orientation parallèle, axée sur les spécificités du service. Cependant, la perspective technologiste ne constitue pas un cadre analytique obsolète. Et ceci reste possible si l'on prend comme point de départ le service. La généralisation des NTIC et leur importance grandissante dans les services pourrait ainsi ouvrir la voie à un retour vers une lecture plus technologiste.

En effet, l'accélération des développements technologiques a mis à disposition des entreprises de nombreux outils destinés à améliorer leur performance opérationnelle (Lee et al., 2019). En parallèle la "servicisation" de l'économie a amoindri les frontières entre biens et services (cette dimension est particulièrement présente dans la vision intégratrice que nous verrons plus loin). Enfin, l'innovation tend à dépasser les frontières de l'entreprise, et à devenir un phénomène partagé à la fois par les donneurs d'ordre, les clients, les collaborateurs, les usagers (Chesbrough, 2011 ; Von Hippel, 2005). Gallouj (2002) souligne en outre que *" les services ne sont plus simplement considérés à travers la façon dont ils adoptent ces NTIC. Ils peuvent jouer un rôle de plus en plus actif dans leur production (…) et dans leur diffusion "* (2002, p. 12).

Dans ce contexte, de nombreux secteurs, dont les services, ont été "disruptés" (Amit et Zott, 2012). L'innovation par le business model n'est pas une nouveauté en soi (Chesbrough, 2011 ; Christensen, 2013). En revanche, les possibilités offertes par les nouvelles technologies et leur grande accessibilité constituent un changement majeur (Lee et al., 2019).

Ainsi, ce nouveau paradigme technologique peut être de nature à valider l'approche de Barras, puisqu'il s'agit avant tout des NTIC dans les services. Ces derniers ont tout particulièrement été impactés par l'émergence de nouveaux business models basés sur l'utilisation de la technologie. Ce constat appelle à une étude des trajectoires spécifiques liées à ce type d'innovation. Leurs particularités (rôle de la technologie, de la connaissance), la façon dont elles émergent (open innovation, 'coopétition' start-ups/grandes entreprises) leurs impacts (conséquences économiques, en termes d'emploi…) sont susceptibles d'alimenter de nouvelles perspectives de recherche dans les services. Depuis les années 2000, certains services ont été particulièrement transformés par l'utilisation des NTIC et les innovations qui en ont découlé. Le tableau 2 met en parallèle les modèles préexistants et la façon dont ils ont été transformés par les nouvelles technologies.

Tableau 2 - Nouveaux business models des services

Service	Business model préexistant	Business 4.0	Exemples
Hôtellerie	Les entreprises sont propriétaires de leurs hôtels, gérés et administrés par ses salariés. Le service d'hébergement est commercialisé en direct, via des agences de voyages ou en offres packagées.	L'entreprise ne possède pas d'hébergements. Elle met en relation des particuliers entre eux, via différentes plateformes, pour organiser les séjours. l'entreprise perçoit des commissions.	Airbnb
Assurances	Le contrat qui lie assureur et assuré garantit le versement d'une indemnité en cas de réalisation d'un risque, le risque et l'indemnisation étant déterminées par les connaissances du seul assureur.	* Les conditions du contrat (primes, indemnisation) sont individualisées liées à l'usage de l'assuré ; * l'assurance indicielle permet une indemnisation non basée sur un dommage mais sur la variation d'un indice.	Luko
Transports	L'entreprise est propriétaire de plusieurs véhicules conduits par ses salariés. Les prestations de transports sont commercialisées par l'entreprise ou par le chauffeur.	L'entreprise ne possède aucun véhicule. Les conducteurs ne sont pas salariés mais sont rémunérés à la mission. Les prestations sont commercialisées via une application mobile.	Über
Commerce	L'entreprise est propriétaire ou locataire d'un local commercial. La vente se fait uniquement dans l'espace de vente physique.	L'entreprise ne possède pas de local commercial ni de stocks. Sa plateforme sert d'intermédiaire entre les acheteurs et les vendeurs.	Ebay, Vestiaire Collective, Le Bon Coin

En particulier, il est peut être légitime de questionner le rôle des NTIC dans ces innovations. Ces innovations consistent-elles en une simple adoption de nouvelles technologies ou ont-elles été rendues possibles grâces au NTIC ? Ces innovations sont-elles de nature à modifier profondément les organisations, les procédés, des services, ou s'agit-il " *vieux vin dans une nouvelle bouteille* " (Röschmann, 2018) ? Existe-t-il des spécificités de l'innovation technologique dans et par les services et si oui, lesquelles ?

Le développement de la plateforme Über a par exemple constitué un bouleversement important dans l'univers des transports. Dans sa construction, ce modèle implique qu'une part importante des ressources et compétences nécessaires à la réalisation du service sont extérieures à l'entreprise. Dans l'univers du commerce, les plateformes telles que Le Bon Coin ou Ebay ne

possèdent plus de biens en propre. Le client devient un acteur majeur de de la chaîne de valeur : il met en vente, gère l'envoi et la transaction, l'entreprise de service n'étant plus qu'une plateforme de relation entre deux parties clientes. Il en est de même pour le modèle d'Airbnb, qui a tout autant bouleversé le paysage du secteur de l'hôtellerie : le client en tant qu'individu, est devenu l'acteur principal de la réalisation du service.

Enfin, dans l'assurance, plusieurs nouveaux modèles (assurance à la demande, assurance indicielle, assurance connectée, …) s'appuient sur les NTIC. L'étude de l'innovation dans l'assurance et le questionnement sur les InsurTech (chapitre 6) s'inscrit dans le questionnement sur le rôle et l'impact des NTIC, et la pertinence d'un retour à une vision technologiste à la Barras (1986).

Si la perspective technologiste ne constitue pas un cadre analytique obsolète, d'autres cadres ont tenté d'enrichir la connaissance de l'innovation dans les services, en adoptant un point de vue différent. L'approche servicielle constitue l'une de ces approches.

1.2 L'approche servicielle, ou de démarcation

Dans la littérature, plusieurs appellations sont données à ce cadre analytique. Qu'il soit nommé "service-centric" ou "démarcation", les recherches qui se place dans ce cadre basent leur analyse sur l'identité propre du service et ses spécificités (Dosi, 1982 ; Gadrey et al. 1993 ; Sundbo, 1994). Nous adopterons la terminologie de "servicielle".

En parallèle de l'émergence de l'approche technologiste, cette approche se base sur deux types de travaux. Pour Carlborg et al. (2004) se sont ceux de Sundbo (1997), Gallouj et Weinstein (1997) ou Edvardsson et Olsson (1996) qui posent la pierre angulaire de cette approche de l'innovation dans les services. Sundbo (1997) souligne la technologie n'est qu'une dimension parmi d'autres, une forme particulière d'innovation. Il existe ainsi tout un possible à étudier et observer. C'est cette lecture de l'innovation qui fédère l'une des lectures de l'approche servicielle.

D'autres études prennent pour point de départ les spécificités du service, telles qu'elles ont été largement documentées par les chercheurs, tant en économie qu'en gestion. On y définit le service comme étant hétérogène, intangible, immatériel et interactif (de Brentani, 1995 ; de Brentani et Cooper, 1992 ; Lievens et al., 1999 ; Martin et Horne, 1995). Ces spécificités sont d'autant plus importantes que les recherches tenant du courant "technologiste" ont seulement mis en évidence le rôle de la technologie dans les services (Drejer, 2004) et l'importance des innovations de process (Chan et al., 1998 ; Frambach et al., 1998). Il s'agit ainsi de comprendre comment les caractéristiques du service déterminent des trajectoires particulières d'innovation.

Nijssen et al. (2006) soulignent à cet effet que les différences entre l'innovation des biens et des services *"concernent principalement les caractéristiques spécifiques des services, à savoir leur intangibilité, la coproduction avec les clients, la simultanéité, l'hétérogénéité et la périssabilité, affectent le processus de développement des services et les rendent dans une certaine mesure uniques* " [traduction libre] (p. 242).

Par ailleurs, le contexte économique et technologique des années 90 facilite la prise en compte des spécificités des services : l'industrie tertiaire est définitivement identifiée comme génératrice de richesses et d'emplois et n'est plus considérée comme un secteur secondaire. Ces recherches émergent ainsi dans un contexte économique en pleine "servicisation". Les spécificités du service sont observées et progressivement intégrées aux études de l'innovation.

Pour illustrer que approches analytiques s'enrichissent entre elles, Pearson (1997) prend appui sur les travaux de Barras (1986). L'auteur estime qu'ils ne se limitent pas à adapter les théories industrielles de l'innovation aux services, mais permettent de lier les deux processus

"Barras avance qu'il existe une interaction entre les nouvelles technologies dans l'industrie des biens (par exemple la fabrication d'ordinateurs) et l'innovation dans les services qui adoptent ces technologies, et cette interaction intervient par la façon de deux cycles de produits avançant dans des directions opposées, de façon à ce que l'innovation de produit se déplace d'une importance du produit vers le process, pendant que l'innovation de services va dans le sens inverse. Ainsi, alors que l'innovation dans les produits diminue, elle s'accélère dans les services" [traduction libre] (Pearson, 1997, p.237).

Cette corrélation entre innovation dans la technologie et l'innovation dans les services démontre que l'approche servicielle n'est pas nécessairement une contradiction de la vision technologiste. Le modèle de Gallouj (1994) suggère ainsi que l'approche servicielle ne s'est pas développée en opposition stricto-sensu de l'approche technologiste, mais plutôt comme un affinement ou un complément. En effet, c'est la "servicisation" de l'économie qui a rendu nécessaire une "servicisation" des théories de l'innovation.

Si les technologistes prennent pour appui les travaux de Barras, l'approche servicielle se nourrit de ceux de Schumpeter (1934) sur le développement économique. Selon lui, l'innovation se décompose en 5 catégories : les nouveaux biens, les nouvelles méthodes de production, les nouveaux marchés, les nouvelles sources de matières premières, les nouvelles organisations de la production. L'innovation ainsi générée se diffusant par imitation des firmes les unes sur les autres. Cette définition de l'innovation et des catégories identifiées permettent une adaptation aux services, sans en exclure les spécificités, et de répondre au besoin de "servicisation" des théories de l'innovation. C'est en réponse à ce besoin que les travaux de l'approche servicielle ont permis

de mettre à jour de nouvelles problématiques propres aux services, et que nous décrivons ci-dessous.

La particularité du service versus le produit

Par nature, le service est immatériel, immédiat, et interactif. Son immatérialité le rend difficile à définir de façon objective (Fitzsimmons et Fitzsimmons, 1999). Le service est un "*process, une succession d'opérations, un protocole, un mode d'organisation*" (Djellal et Gallouj, 2000). Il est donc difficile de l'identifier et de l'isoler au sein des autres process ou protocoles, et de fait, d'isoler les innovations les unes des autres. L'immatérialité et l'intangibilité du service complexifie également la prise en compte des différents degrés d'innovation produits dans les entreprises de service.

La nature diffuse de l'innovation dans les entreprises de services

Le fait que les entreprises de services ont longtemps été considérées comme non innovantes tient en partie à l'absence de service recherche-développement formalisé. Cela ne signifie pas que la recherche-développement n'existe pas : c'est au contraire sa présence à plusieurs niveaux de l'entreprise, y compris les services non spécialisés dans la recherche de solutions nouvelles (Gadrey et al., 1993 ; Gadrey et Gallouj, 1994), qui complexifie son identification. Cette particularité propre aux firmes de services nécessite donc un cadre théorique spécifique.

La diffusion de l'innovation au-delà de l'entreprise de services

Le phénomène de l'innovation par le service est plus particulièrement soulevé dans les travaux consacrés aux entreprises de conseil (Gadrey et al., 1993 ; Den Hertog, 2000). Néanmoins, les recherches montrent que l'innovation dans l'entreprise de service induit de l'innovation chez le client au sens large, entreprise ou particulier. Ainsi, l'innovation de services peut être considérée comme un moteur de l'innovation. Par exemple, lorsqu'une compagnie d'assurance met en place un nouveau logiciel de gestion, les distributeurs et les clients doivent s'adapter en mettre en place de nouveaux procédés, de nouveaux usages, de nouveaux services).

La pluralité et la diversité des services

L'industrie tertiaire englobe des services aussi divers que les transports, l'assurance, le tourisme ou la distribution. Les mécanismes et les industries sur lesquels ces firmes se reposent et dont elles dépendent induisent des contextes économiques, technologiques et d'innovation radicalement différents. Djellal et Gallouj (2000) identifient notamment quatre supports majeurs autour desquels les activités de service s'articulent : l'objet matériel (services de blanchisserie

par exemple), l'information (service de télécommunication), l'individu (services relationnels), et la connaissance (services de conseil). Cette diversité de supports induit une diversité de trajectoires d'innovation, au sein desquels les dynamiques peuvent varier ; elle appelle donc à une analyse sectorielle de l'innovation dans les services.

Ainsi, de nombreux de l'approche servicielle se basent sur la méthodologie de l'étude de cas (Callon, 1995 ; Gadrey et al. 1993 ; Dubuisson, 1995 ; Metcalfe et Miles, 2012). L'analyse des trajectoires d'innovation particulières, à l'intérieur de chaque type de service permet d'élaborer des typologies propres aux activités de service étudiées, en tenant compte non seulement de la spécificité en tant que services, mais également de toutes les particularités sectorielles.

Finalement, là où les technologistes n'appréhendent pas les spécificités du service comme une caractéristique déterminante des mécanismes et des formes de l'innovation, l'approche servicielle a majoritairement pour objet d'étude les services dits "purs" qui répondent aux trois caractéristiques fondamentales : l'immédiateté, l'immatérialité, et l'interactivité. Les activités de conseil (Gadrey et al. 1993), les entreprises identifiées comme Knowledge-Intensive Business Services (KIBS ou BIKS - Den Hertog, 2000), les services financiers (Niehans, 1983 ; Desai et Low, 1987 ; Gunday et al., 2011) font ainsi l'objet de plusieurs travaux.

Les approches servicielles montrent que l'innovation dans les services présente des schémas qui lui sont propres à plusieurs niveaux, et plus particulièrement dans les aspects spécifiques au service. Il s'agit d'abord du rôle du client : l'interactivité du service induit la co-création, voire l'open-innovation (Von Hippel, 2003 ; Chesbrough, 2011). Ensuite, de nombreux acteurs participent à la démarche d'innovation : la nature intangible du service induit une innovation diffuse et implique donc de nombreux agents, internes ou externes (Gallouj, 1994). Enfin, de la difficulté de protéger l'innovation : le service étant immatériel, il n'y a pas de dépôt de brevets, et de fait une duplication facile par la concurrence (Rubalcaba et al., 2012). Ces dimensions seront présentées dans la section 4 de ce chapitre.

Bien que centrée sur les services, cette approche ne permet pas non plus une analyse et une compréhension exhaustives, justement en raison de son positionnement résolument serviciel (Gadrey et al., 1993). Le reproche qui est fait à cette approche est finalement le même que celui formulé à l'endroit de l'approche technologiste. En se focalisant sur les particularités des services, les travaux serviciels ne prennent pas en compte la continuité qui peut exister entre biens et services (Drejer, 2004).

De la même façon, la théorisation basée sur l'étude de services purs ne permet pas d'observer certains aspects de la démarche d'innovation :

- le ***continuum process-service***, duquel il est de moins en moins possible de distinguer le "produit-service" du process en lui-même ;
- l'***omniprésence de la technologie,*** à plus forte raison dans les services ;
- la ***difficulté croissante de distinguer biens et services*** comme parties intégrante d'un même process serviciel et la nécessité d'adopter une théorie unificatrice (Gallouj et Weinstein, 1997 ; Drejer, 2004).

Ce dernier constat plaide en faveur d'une nouvelle approche, visant à dépasser la dichotomie biens/services, sans pour autant nier les particularités existantes.

Dans le même temps, le contexte économique et technologique vient une nouvelle fois alimenter l'évolution des positionnements conceptuels :

- le ***développement des réseaux*** permet désormais l'échange massif de données et ainsi le développement d'innovations technologiques permettant le développement d'innovations de service majeures (telles que définies par Barras, 1986) ;
- les ***politiques publiques*** s'engagent dans le développement de l'innovation dans les services en s'appuyant sur la recherche académique (Sundbo et Gallouj, 1998 ; Evangelista et al.1995 ; Hauknes, 1998) ;
- le ***poids du service et son importance stratégique*** induit l'intégration d'une démarche d'innovation service y compris dans l'industrie (Lenfle, 2008) : la frontière biens-services est de moins en moins pertinente.

C'est sur ces problématiques que se basent les travaux de la troisième perspective d'analyse de l'innovation dans les services : l'approche intégratrice.

1.3 L'approche intégratrice

Cette approche analytique s'est développée en réponse à sur plusieurs constats différents. Elle est parfois associée par la littérature à l'approche technologiste (Droege et al., 2014). En effet, Drejer (2004) souligne que " *nombre des particularités revendiquées de l'innovation dans les services (...) s'appliquent également à l'industrie des bien* " [traduction libre] (2004, p. 560). Ce faisant, l'auteur semble prendre le contrepied de la perspective servicielle et s'inscrire dans une logique plus assimilatrice. Cependant, son propos souligne que les cadres analytiques technologiste et serviciels sont réducteurs tendent à l'éloigner de la vision schumpétérienne de l'innovation. Pour Bryson et Monnoyer (2004) il y a une nécessité à tenter de combiner les systèmes d'innovation de l'industrie des biens et celle du service dans une théorie unificatrice. Enfin, pour Tether et

Howells (2007), l'approche intégratrice est une approche consensuelle de l'innovation, considérée ainsi comme un phénomène multidimensionnel.

L'approche intégratrice " *reconnaît également les changements majeurs intervenus dans les pratiques de gestion et le passage des entreprises de 'biens' et entreprises de 'services', vers des organisations axées sur la création de valeu*r" [traduction libre] (Tether et Howells, 2007 ; p. 35). Il s'agit donc d'intégrer l'étude de l'innovation dans un nouveau paradigme économique. En effet, les entreprises n'ont plus pour seul objectif vendre un bien ou un service, mais bel et bien de créer de la valeur ajoutée non seulement pour l'organisation, mais aussi pour le client.

Enfin, l'approche intégratrice considère que le bien et le service sont identiquement des "produits", voire même, sont liés. Le développement de services additionnels, associés à la vente d'un produit (par exemple : le service d'assistance associé à la vente d'un véhicule) en est une illustration pertinente. Il s'agit donc de dépasser la frontière biens/services à travers une analyse plus transversale (Gallouj et Weinstein, 1997). Les services et leur rôle économique dépassent les frontières du secteur tertiaire pour constituer un indispensable composant de tout produit, y compris dans l'industrie des biens, et le modèle "produit-service" devient omniprésent.

Ainsi, dans la lignée du développement de la théorie biens-services et du rôle du service additionnel dans la différenciation concurrentielle, les approches intégratrices se sont développées majoritairement depuis la fin des années 1990, début des années 2000. L'approfondissement de la littérature économique sur l'innovation dans les services, les transformations métiers où les services sont commercialisés adossés à des biens ont soulevé la question du bien-fondé d'une approche binaire de l'innovation, soit technologiste, soit servicielle, au profit de l'adoption d'une démarche venant compléter chacune des approches préexistantes. Malgré l'existence de points de vue parfois divergents, les chercheurs de ce courant de pensée s'accordent à dire qu'il y a une forte interaction entre technologie et organisation, entre organisation et acteurs, et que c'est dans ces interaction que l'innovation prend racine.

En prenant appui sur les travaux de Gallouj et Weinstein (1997), Miles (2006), Salter et Tether (2006), Froehle et Roth (2007), et Droege et al. (2009) estiment que le développement de l'approche intégratrice est une évolution logique. Ils s'associent ainsi à un certain "déclin" des approches technologiste et servicielle, car elle permet d'en dépasser les limites. "*Le courant de démarcation et celui d'assimilation semblent décliner en impact et en pertinence, et de nombreux chercheurs se tournent maintenant vers l'approche la plus récente consistant à "synthétiser" la recherche en innovation dans l'innovation des produits et services"*(Droege et al., 2009, p.135). Par cette perspective, l'approche intégratrice englobe un grand nombre de dimensions dans son analyse, et parmi elles, la connaissance et ses flux. Le rôle de la connaissance est plus

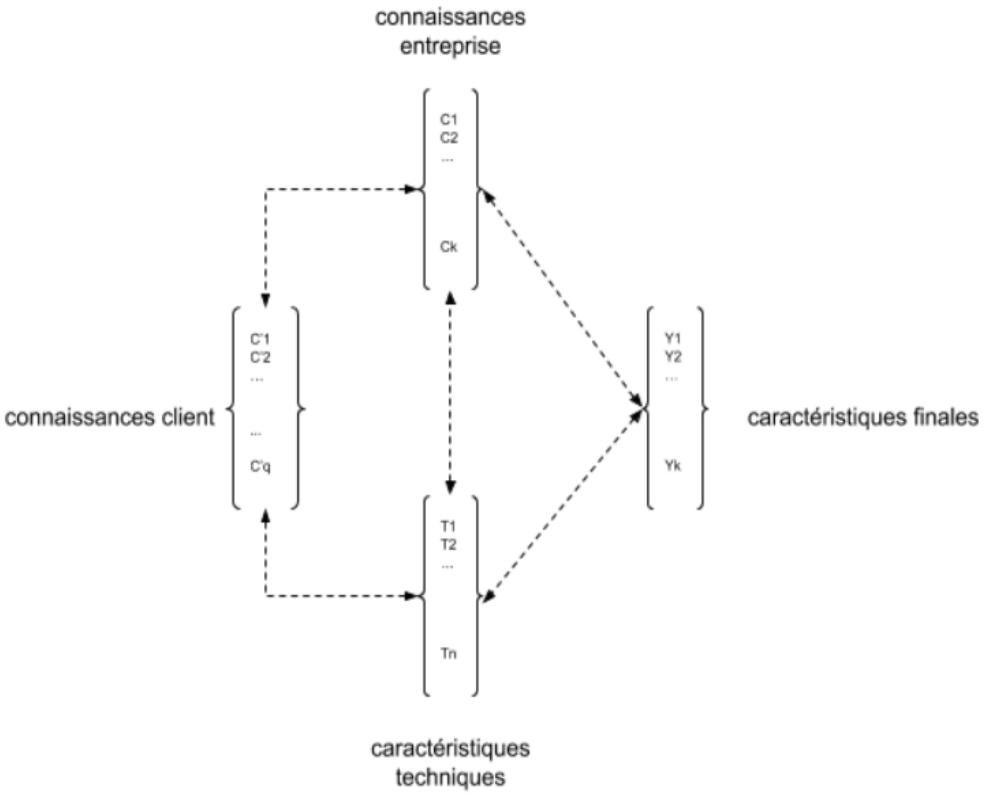
particulièrement souligné dans les recherches consacrées aux KIBS et aux services “purs” (Miles et al., 1995 ; Hargadon et Sutton, 1997 ; Hargadon, 1998 ; Howells, 2006).

Cette approche, qui met bien et services sur le même plan à la manière de Lancaster (1966) permet une vision plus large et plus nuancée que les deux précédentes (Gallouj et Weinstein, 1997 ; Preissl, 2000.). Dans leurs travaux, Gallouj et Weinstein (1997) vont plus loin en proposant une théorisation permettant de dépasser la frontière services/biens, basée sur les caractéristiques du produit-service (figure 3).

Ainsi, le produit-service est défini par une combinaison de caractéristiques :

- les caractéristiques techniques au sens large, matérielles ou immatérielles ;
- les caractéristiques finales du service ;
- les compétences du client ;
- les compétences du fournisseur du produit/service.

Figure 3 - Modélisation du produit-service par ses caractéristiques - source : Gallouj et Weinstein, 1997



Ainsi, l’innovation se produit lorsque que tout ou partie des caractéristiques sont modifiées et génèrent donc une nouvelle combinaison produit-service. Cette définition de l’innovation matérialise l’existence de plusieurs modèles d’innovation, tout comme elle rend tangible la

notion de " radicalité " de l'innovation. Elle caractérise l'innovation comme étant le fruit d'interactions entre plusieurs acteurs et le produit-service. Enfin, l'innovation est présentée comme un phénomène non linéaire. Ainsi, un produit-service peut être innovant, sans que ses caractéristiques techniques ne soient modifiées, mais parce que les connaissances client, celles de l'entreprise, ou les caractéristiques finales sont sensiblement améliorées. L'assurance automobile peut être une illustration pertinente de ce propos. En effet, le service d'assurance automobile s'est amélioré de façon significative au cours de la dernière décennie. Les entreprises d'assurance ayant développé leur connaissance du risque, et les automobilistes leur connaissance à la fois des principes de base de tarification et des solutions existantes. Néanmoins, les caractéristiques techniques de l'assurance automobile en tant que service sont restées sensiblement identiques et obéissent toujours aux mêmes règles actuarielles. Enfin, le modèle de Gallouj et Weinstein soulève la question de l'innovation dans et par le produit-service. En effet, il met en évidence les interactions réciproques entre les différents acteurs, mais également entre les acteurs et les caractéristiques du produit-service. Par exemple, la mise à disposition d'un service aux caractéristiques finales entièrement nouvelles va nécessiter de la part du client une adaptation. Cette dernière peut se traduire par de nouveaux procédés, de nouvelles connaissances, voire la mise en place de nouveaux produits-services lui permettant de mieux s'adapter.

L'approche intégratrice, en se basant sur une vision Schumpetérienne et globale de l'innovation, souligne le rôle économique de l'innovation, même si elle prend en compte moins d'innovation que les approches servicielle ou technologiste (Drejer, 2004 ; Akamavi, 2005). De fait, se positionnant comme une façon plus approfondie d'appréhender l'innovation dans les services et les biens, elle ouvre une porte vers une approche plus économique et plus stratégique de l'innovation.

Les études intégratrices soulignent également que les spécificités de l'innovation de service peuvent aussi se retrouver dans l'innovation manufacturière, notamment en termes d'interactivité, de non-linéarité comme présenté dans le modèle de Kline et Rosenberg (1986) ou de réseaux de connaissance (De Bresson et al., 1998). Ces comparaisons sont une autre source de confusion entre approche technologiste et approche intégratrice (Gjerding, 1996 ; Sirilli et Evangelista, 1998).

L'approche intégratrice souligne le développement global de l'économie qui non seulement se "tertiarise" mais également intègre davantage de service dans les offres de biens. Le service serait donc partout, et s'il n'est pas l'objet initial de la transaction, il revêt un enjeu stratégique pour toutes les entreprises. Il y a donc nécessité de bâtir un modèle théorique unificateur, adapté autant

aux biens qu'aux services, et permettant une compréhension globale des trajectoires et mécanismes de l'innovation (Drejer, 2004).

Tout comme les précédentes approches (technologiste et servicielle), l'approche intégratrice tend surtout à répondre aux problématiques posées par une tertiarisation de plus en plus importante et rapide de l'économie mondiale, qui induit une modification des business models et du rôle du service (à la fois en tant que "produit" et en tant que "service additionnel" - Jallat, 1992). En termes d'identification, de compréhension, de modélisation et d'optimisation de l'innovation des services, chacune des approches adopte un angle d'observation spécifique dont la logique induit des variables explicatives différentes.

La philosophie principale de l'approche intégratrice est finalement qu'il est plus important de rapprocher l'innovation dans les services et des produits que de questionner les deux dimensions de façon séparée. Les travaux soulignent que les deux champs de recherche s'alimentent réciproquement, l'un soulevant des problématiques ignorées par l'autre (Gallouj et Weinstein, 1997 ; Coombes et Miles, 2000 ; Drejer, 2004 ; Howells, 2006 ; Nijssen et al., 2006 ; Drejer, 2004). L'importance du rôle du client dans le processus d'innovation en est un exemple (Edvardsson et al., 2011). Ainsi, même si leurs études s'appuient majoritairement sur les services (à quelques exceptions près, comme de Vries, 2006), les travaux de Bitran et Pedrosa (1998), Hollenstein (2003), Hipp et Grupp (2005), ou Froehle et Roth (2007) tentent de proposer une vision unique et globale de l'innovation qui dépasse les frontières traditionnelles entre biens et services (Droege et al., 2009). Le développement de la vision intégratrice s'illustre également par des recherches étudiant l'innovation dans les services dans l'industrie des biens manufacturés (Mathieu, 2001 ; Oliva et Kallenberg, 2003 ; Gebauer, et al., 2005 ; Miles, 2008). Ce type de recherche est ainsi de nature à légitimer l'approche intégratrice.

Si le rôle stratégique de l'innovation n'est plus à démontrer dans l'industrie manufacturière, l'approche intégratrice a souligné un rôle identique dans les services. Le développement du secteur tertiaire, l'intérêt croissant pour l'innovation des services à la fois du monde académique, des praticiens, et des politiques publiques, ont soulevé la problématique de l'orientation stratégique de l'innovation dans les services.

Les trois approches analytiques, technologiste, servicielle, et intégratrice forment ainsi les bases du paradigme de l'innovation dans les services. L'approche intégratrice est la plus récente et un nombre important de travaux plaident en sa faveur. Les différentes approches constituent néanmoins un apport significatif à la compréhension de l'innovation dans les services. Pourtant,

en tant que paradigme scientifique en construction, les recherches consacrées à l'innovation dans les services soulignent un besoin d'approfondissement.

2. Des questions d'approfondissement au service d'une théorisation récente

Les cadres analytiques que nous avons évoquées plus haut, formalisées par les travaux de Gallouj (1994, 1998), sont le siège de nombreuses études sur l'innovation dans les services. Ces dernières sont complétées par des voies de recherches complémentaires, plus conceptuelles ou plus opérationnelles, dont l'objectif est de fournir une compréhension plus complète de l'innovation dans les services. En parallèle, des travaux récents (Djellal et Gallouj, 2012 ; van der Have et Rubalcaba, 2016 ; Desmarchelier et al., 2020) plaident pour un rapprochement entre l'innovation sociale et l'innovation de services.

2.1 Mieux comprendre l'innovation de services

Dans la recherche d'une meilleure compréhension de l'innovation dans les services, de nouvelles voies de recherche ont émergé.

- les ***études de cas sectorielles :*** l'industrie des services est riche et variée, et les chercheurs soulignent continuellement le besoin d'adaptations et d'enrichissements sectoriels (Miles, 1987 ; Tether, 2003) ;
- la ***question du rôle stratégique de l'innovation***, et de son importance grandissante dans les organisations de toutes tailles, posant également la question de l'organisation et de la mesure de l'innovation dans les services (Tether et al 2001 ; Hipp et Grupp 2005).

Dans la lignée des théories intégratrices, les recherches relevant d'une approche stratégique de l'innovation adoptent une posture qui permet de gommer les différences idiosyncrasiques des biens et des services. Le postulat de départ est qu'il existe une large variété de trajectoires possibles d'innovation dans chaque secteur particulier (Tether et al., 2001). Tether (2001) tire plusieurs constats de ces travaux :

- à mesure que la standardisation augmente dans l'industrie des biens, la compétitivité se déplace davantage sur le terrain des services que sur celui des prix ou de la qualité ;
- la poursuite de différents objectifs d'innovation parmi les entreprises d'un même secteur illustre le large panorama de positionnements stratégiques existants dans le secteur des services ;

- les résultats des données françaises suggèrent que les différentes stratégies ont une influence sur la nature même des activités engagées pour l'innovation ; ainsi les secteurs ne sont pas statiques, mais dynamiques.

Plus récent, ce courant de littérature met en évidence le rôle économique (et donc stratégique) de l'innovation et en fait un axe majeur d'analyse. Dans la théorie de Schumpeter sur le développement économique, ce dernier se construit sur l'apparition discontinue de nouvelles façons de faire (innovations) qui sont économiquement plus efficaces et plus viables que les façons de faire précédemment à l'œuvre (Schumpeter, 1934). L'innovation doit en conséquence être analysée et comprise dans un contexte économique et stratégique et questionnée à travers le prisme de l'efficacité et de la performance.

Cette lecture de l'innovation soulève deux questions particulières :

- ***La nécessité de standardisation***

L'efficacité économique étant posée comme principe de base à l'approche stratégique, la question de la reproductibilité des innovations, et donc de la standardisation, peut se poser. Or, cette exigence de l'innovation stratégique peut sembler en opposition avec la notion d'unicité du service[3], chaque combinaison service ⇔ client étant unique de par son interactivité avec le client. L'étude de Tether et al. (2001) démontre que même si les services pris individuellement restent spécifiques, ils sont la combinaison de normes et de process codifiés (tels que définis par Gallouj et Weinstein, 1997), ce qui en fait des produits standardisés dans une certaine mesure. De la même façon Gadrey et al. (1993) soulignent que certaines innovations, bien que non reproductibles en l'état car étant le fruit d'une combinaison expertise-entreprise ⇔ besoin -client, peuvent être standardisées et générer des innovations sous forme de nouveau produit, service, process ou schéma d'organisation.

- ***La connaissance***

Dans ses travaux, Schumpeter souligne que les innovations sont facilitées par les connaissances accumulées grâce aux innovations passées, lesquelles sont entre temps devenues des façons de faire habituelles : c'est un mouvement perpétuel de l'innovation qui s'autoalimente. Kline et Rosenberg (1986) soulignent que l'apprentissage et la connaissance se produisent pendant le processus d'innovation, rejoints en ce sens par Gallouj et Weinstein (1997) pour qui les connaissances de l'entreprise constituent une des quatre caractéristiques définissant un produit-service. Il est néanmoins souligné que dans une lecture stratégique, la connaissance générée par une innovation n'a pas de pertinence tant que l'innovation n'est pas mise en pratique et exploitée.

[3] Le service étant par nature coproduit avec le client, on peut considérer qu'il est toujours unique.

Pour répondre à l'importance stratégique de l'innovation, dans et par les services, les entreprises formalisent leurs process et l'organisation de l'innovation. Lehmann-Ortega et Moingeon (2010) ont défini l'innovation stratégique comme la "*capacité à créer de nouvelles stratégies qui modifient la dynamique concurrentielle d'une industrie en revisitant les règles du jeu existantes*" (p.58). Ainsi, dans cette vision stratégique, l'innovation peut prendre la forme d'une innovation produit/service ou process, organisationnelle ou technologique. Au-delà d'une théorisation de l'innovation commune aux biens et aux services, c'est une approche économique qui vise à proposer une compréhension et des outils de maîtrise de l'ensemble des mécanismes de l'innovation, dans une dimension très opérationnelle.

Ces questions d'approfondissements appellent à de nouvelles voies de recherche et constituent de nouvelles clés de compréhension de l'innovation dans les services. En parallèle, un autre prisme d'analyse et de compréhension émerge : celui de l'innovation sociale.

2.2 Une nouvelle perspective : l'innovation sociale

Les différentes approches existantes se sont fondées sur les évolutions technologiques et économiques. Il est donc logique de soulever la question des prochaines perspectives d'analyse qui pourraient émerger.

La transposition au monde économique des préoccupations sociales, sociétales et environnementales invite à questionner l'innovation de service à travers le prisme de l'innovation sociale. En effet, plusieurs travaux récents montrent des correspondances et des liens entre innovation de service et innovation sociale. Y compris dans l'assurance, les professionnels du secteur soulignent plus fréquemment la nature sociale de cette industrie et de ces innovations. Il semble donc pertinent pour notre recherche, de mettre en exergue les éléments qui soutiennent cette approche analytique. Dans un premier temps, il s'agira, en nous appuyant sur différents travaux, de définir l'innovation sociale. Dans un deuxième temps, nous identifierons les éléments qui justifient une lecture croisée entre innovation de service et innovation sociale, et la pertinence de questionner l'innovation en assurance à travers ce prisme.

2.2.1 Qu'est-ce que l'innovation sociale ?

Tout comme l'innovation de services, l'innovation sociale est un paradigme scientifique en pleine construction. D'abord limité à l'utilité sociale, ce concept s'est développé à mesure que celui Responsabilité Sociale des Entreprise (RSE) intégrait la sphère économique. La

responsabilité sociale des entreprises impose à ces dernières d'aller au-delà du cadre légal (droit du travail, de l'environnement,…) et de se positionner en ***acteur*** d'une transformation sociale et sociétale. Ainsi, les entreprises doivent s'engager, envers la société et les citoyens, dans un développement durable et dans le progrès social.

En parallèle, van der Have et Rubalcaba (2016), constatent que " *l'engagement des citoyens et des organisations dans l'innovation, la critique des modèles d'affaire dominants et des perspectives économiques étroites sur le développement, la baisse importante des dépenses publiques et les besoins des économies en développement, où l'innovation ne concerne pas la technologie de pointe mais la résolution de problèmes sociaux* " (p. 1923) induit un changement nécessaire dans la lecture de l'innovation. Il y a donc une prise de conscience citoyenne, non seulement des limites des acteurs économiques et de l'action publique, mais aussi de leur propre rôle d'acteur. L'innovation sociale serait ainsi le fruit d'un nouveau contexte socio-économique. Dans celui-ci, les entreprises, les institutions et les citoyens, deviennent acteurs d'un même mouvement de transformation sociale et sociétale.

Dans la pratique, plusieurs initiatives correspondent à ce cadre général d'innovation sociale. Par exemple, Les Restaus du cœur constituent une solution co-construite à un besoin social non couvert par les institutions ou les entreprises. C'est en fédérant plusieurs catégories d'acteurs (particuliers, associations, institutions, acteurs privés…) que les Restaus du Cœur ont pu mener à bien leurs missions. Accompagnée et financée par un groupe de protection sociale, l'entreprise Prev&Care peut également constituer une innovation sociale. En développant une plateforme digitale d'assistance aux aidants familiaux, l'entreprise met à disposition un " care manager " qui accompagne l'aidant dans l'évaluation des besoins et jusqu'à la mise en place, le suivi et le contrôle des prestations professionnelles (aide à domicile, soins, établissement, etc.). Là aussi, des acteurs publics, privés, et particuliers, mettent en commun leurs compétences pour répondre à un besoin identifié. Enfin la microfinance, matérialisée par la banque Grameen Bank fondée par le professeur Yunus (1976) constitue une innovation sociale financière. En permettant à des individus exclus des circuits bancaires traditionnels, la microfinance favorise l'entrepreneuriat, l'autonomie, et le développement social des populations concernées. Il y a là aussi une réponse coproduite à une nécessité sociale et économique.

A son tour objet d'intérêt des chercheurs et praticiens, l'innovation sociale reste un concept à définir. Van der Have et Rubalcaba (2016) soulignent que l'innovation sociale souffre d'une certaine " *ambiguïté conceptuelle et d'une diversité des définitions et des cadres de recherche* ". En effet, plusieurs cadres théoriques existent, rendant le terme même d'innovation sociale difficile à définir. Le concept d'innovation sociale se trouve à l'intersection de plusieurs

champs disciplinaires, tels que la psychologie, le management, les politiques publiques, ou l'entrepreneuriat (Cajaiba-Santana, 2014 ; Ruiz et Parra, 2013) ; ceci explique la diversité des définitions.

Dans la recherche sur l'innovation, l'innovation sociale a longtemps été opposée à l'innovation technologique (Taylor, 1970). Cependant, tout comme pour l'innovation de service, les travaux plus récents ont démontré la réalité de l'innovation sociale.

Nous avons répertorié dans le tableau 3 plusieurs définitions de l'innovation sociale, issues de la recherche en gestion. Il existe évidemment des différences de perspective entre chacune d'entre elles ; nous avons cependant identifié des dimensions communes autour desquelles ces différentes analyses se rejoignent. En premier lieu, l'innovation sociale est un ***processus qui transforme***. Cette transformation a un impact sur les individus, les entreprises (Cloutier, 2003), les relations entre les parties prenantes (Callon, 2007), voire la société toute entière (Lallemand, 2001 ; Ruiz et Parra, 2013 ; van der Have et Rubalcaba, 2016). Ensuite, l'innovation implique la volonté ***d'améliorer le bien-être social et ou économique*** (Cloutier, 2003 ; Pol et Ville, 2009 ; Howaldt et Schwarz, 2010 ; Gallouj et al., 2016). Il s'agit d'une démarche volontaire qui a pour objectif de résoudre une problématique sociale, de répondre aux besoins identifiés et aux nouveaux enjeux. Enfin, l'innovation sociale est ***un phénomène coproduit***, dans lequel les individus, en tant que partie prenante, sont des acteurs légitimes (Djellal et Gallouj, 2012 ; Moulaert et al., 2013 ; Cajaiba-Santana, 2014 ; Gallouj et al., 2016).

Tableau 3 - L'innovation sociale, un paradigme en construction

Auteur	Définition
Lallemand (2001)	"*les résultats d'une* ***initiative qui peut être individuelle mais qui est le plus souvent collective*** *pour introduire dans les rapports sociaux : soit une capacité à répondre à de* ***nouveaux besoins*** *; soit une* ***façon originale de produire des activités*** *; soit une* ***mobilisation différente*** *de certaines ressources, par exemple le temps, l'intelligence, l'hybridation des réseaux ; soit la mise en place de nouvelles formes d'organisation pour lesquelles les systèmes traditionnels ou les normes établies n'apportent pas de référence satisfaisante. Autrement dit, l'innovation est productrice de* ***transformation sociale***. "
Cloutier (2003)	" *L'innovation sociale est une '****réponse nouvelle'*** *à une* ***situation sociale jugée insatisfaisante****, situation susceptible de se manifester dans tous les secteurs de la société. L'innovation sociale répond à ce titre parce* ***qu'elle vise le mieux-être des individus et/ou des collectivités.*** *Elle se définit dans* ***l'action et le changement durable****. Elle vise à développer l'individu, le lieu de vie (territoire) ou l'entreprise*."
Callon, 2007	*" (...) une modification des formes d'organisation de l'activité économique. Cette modification tient en deux mouvements contradictoires. Elle favorise à la fois* ***la constitution de collectifs****, dans lesquels se déploient des actions distribuées, et le* ***renforcement d'agences individuelles****, qui sont considérées comme les sources de l'action le régime d'innovation, au lieu d'être centré sur le seul intérêt du producteur, s'est déployé* ***pour tenir compte des problèmes des riverains sans pour autant oublier l'efficacité économique et la responsabilité sociale de l'entreprise****."*
Pol et Ville, 2009	Toute innovation dont *"l'idée nouvelle a le potentiel* ***d'améliorer soit la qualité, soit la quantité de vie****."*
Howaldt et Schwarz (2010)	L'innovation sociale consiste en une " *nouvelle combinaison et / ou* ***nouvelle configuration de pratiques sociales*** *dans certains domaines d'action des contextes sociaux incités par* ***certains acteurs ou constellations d'acteurs de manière intentionnellement ciblée*** *dans le but de mieux satisfaire ou* ***répondre aux besoins et problèmes*** *que ce qui est possible sur la base des pratiques établies*. "
Hochgerner (2011)	"*Nouvelle combinaison* ***de pratiques sociales.***"
Djellal et Gallouj (2012)	*" l'innovation sociale peut viser trois cibles (inter-reliées) :* ***l'individu*** *dont il s'agit d'assurer le bien-être, le milieu ou le* ***territoire*** *(envisagé au niveau local, régional, national, supranational) dont il s'agit d'assurer*

	*le développement économique et de tempérer les effets pervers ainsi engendrés (urbanisme, pollution, inégalités, etc.), et enfin **l'entreprise** dont il s'agit d'accroître la performance. "*
Ruiz et Parra (2013)	*" Le **processus de conception** et de mise en œuvre ainsi qu'un processus de **diffusion** de **nouvelles pratiques et politiques sociales** pour promouvoir le **changement** dans l'**organisation sociale** des personnes afin de promouvoir des fins économiques ."*
Moulaert et al ; (2013)	*" L'innovation sociale consiste non seulement en **des actions individuelles** mais aussi en des **processus de mobilisation-participation** et des résultats d'actions qui conduisent à **l'amélioration des relations sociales**, des structures de gouvernance, d'une plus grande autonomisation collective, etc. "*
Cajaiba- Santana (2014)	*"Les innovations sociales sont de **nouvelles pratiques sociales** créées à partir **d'actions collectives, intentionnelles** et axées sur des objectifs visant à **provoquer un changement social** par la reconfiguration de la manière dont les objectifs sociaux sont atteints."*
Voorberg et al.(2015)	*" la création de **résultats durables** qui visent à répondre aux **besoins de la société** en **modifiant fondamentalement** les **relations, les positions et les règles entre les parties prenantes** impliquées, grâce à **un processus ouvert de participation**, d'échange et de collaboration avec les parties prenantes concernées, **y compris les utilisateurs finaux.** "*
van der Have et Rubalcaba (2016)	*" L'innovation sociale constitue un **changement dans les relations sociales**, les systèmes ou les structures, et ces changements répondent à un **besoin** / objectif humain commun ou **résolvent un problème socialement pertinent**. "*
Gallouj et al. (2018)	*"De **nouvelles solutions de services aux défis sociétaux** visant à **accroître le bien-être** par la **co-création** de valeur et laco-mise en œuvre par la c**oproduction** entre plusieurs acteurs habilités."*

Pour mieux comprendre ce qui définit l'innovation sociale, nous allons à présent explorer les caractéristiques communes que nous avons identifiées dans ces travaux.

a) Un processus qui transforme

C'est l'impact transformatif, plus que la notion de nouveauté inhérente à toute innovation, qui définit en premier lieu l'innovation sociale. Les travaux qui y sont consacrés mettent en évidence plusieurs niveaux de transformation : les relations et les pratiques.

En premier lieu, l'innovation sociale impacte les relations sociales (Cajaiba-Santana, 2014). Dans ses travaux, Callon (2007) insiste sur les " nouveaux modes d'interaction entre l'économie et la société ". L'innovation sociale est ainsi d'un nouveau paradigme dans lequel les acteurs individuels, les acteurs économiques et les institutions modifient leurs rôles respectifs. Les individus dépassent alors leur simple rôle d'usager pour devenir de véritables parties prenantes. Ils peuvent ainsi prendre part à l'action, et contribuer à l'identification et la résolution de problématiques. Ruiz et Parra (2013) soulignent également l'innovation sociale repose sur " *des changements dans l'organisation sociale* ".

D'autres lectures soulignent que l'innovation sociale repose sur le développement de nouvelles pratiques sociales. Pour Cajaiba-Santana (2014) ces pratiques sociales se matérialisent dans des actions collectives. L'intégration des parties prenantes dans l'action développe ainsi de nouveaux modes d'action, de coopération. Ces nouvelles pratiques sociales sont également de nouveaux usages pour les parties prenantes. Par exemple, les Restaus du Cœur sont non seulement le résultat d'une nouvelle pratique (action collective entre acteurs privés et publics, et avec la participation des individus), mais a également généré de nouvelles pratiques (circuits de collecte et de redistribution, valorisation, communication).

Finalement, c'est l'ensemble de ces changements, dans les pratiques et les relations sociales, qui sont à même de provoquer un " *changement durable* " (Cloutier, 2003). En effet, la vocation transformative de l'innovation s'inscrit dans le paradigme de développement durable. Il y a donc une volonté de modifier durablement et équitablement les équilibres existants (Lallemand, 2001 ; van der Have et Rubalcaba, 2016). Cajaiba-Santana (2014) souligne que " *l'innovation sociale ne se présente pas comme un artefact technique, mais comme de nouvelles pratiques sociales qui finiront par s'institutionnaliser* " (p. 43). L'innovation sociale est donc identifiée comme un moyen, à partir d'initiatives locales répondant à une problématique sociale, d'instaurer de nouvelles normes sociales, et ce, grâce l'instauration de nouvelles dynamiques d'action.

Le concept de " développement durable " repose en effet sur le constat de profonds déséquilibres. Le développement économique ayant été fait au détriment de l'environnement, et sans répartition équitable des richesses. L'objectif de l'innovation sociale est donc " *d'assurer le développement économique et de tempérer les effets pervers ainsi engendrés* " (Djellal et Gallouj, 2012, p. 44).

L'innovation sociale a même pour objectif la *" (ré)introduction de la justice sociale dans les systèmes de production et distribution"* (Moulaert et Ailenei, 2005, p. 2038).
L'innovation sociale a ainsi un but avéré et intentionnel (Howaldt et Schwartz, 2010) : l'amélioration du bien-être social et économique.

b) La volonté d'améliorer le bien-être social et économique

Les différents travaux s'accordent sur l'objectif, porté par l'innovation sociale, d'amélioration par l'apport de réponses à des problématiques identifiées. Qu'il s'agisse de nouveaux enjeux sociaux et sociétaux (Gallouj et al., 2016) ou de problématiques existantes mais non résolues (Howaldt et Schwarz, 2010 ; van der Have et Rubalcaba, 2016), l'innovation sociale a pour objectif de combler des manques avérés. Il s'agit par exemple de proposer des solutions inclusives. C'est dans cette optique que les établissements de micro-crédit intègrent le cadre de l'innovation sociale. Ce sont donc les buts qui caractérisent l'innovation sociale.
Plusieurs perspectives existent sur cette thématique. Certains travaux centrent leur perspective sur le bien-être humain (Cloutier, 2003 ; Pol et Ville, 2009 ; van der Have et Rubalcaba, 2016). Dans cette lecture macro, au niveau du groupe d'individus, l'innovation sociale doit améliorer les conditions de vie humaine. Pol et Ville (2009) définissent que les conditions de vie se mesurent sur deux dimensions : la qualité et la quantité. La dimension de quantité fait référence à la longévité et l'espérance de vie à la naissance. Ainsi, l'amélioration du bien-être qui s'appuient sur les innovations sociales en santé, ou celles visant à améliorer l'éducation ou l'environnement entrent dans ce champ. Concernant la qualité de vie, son amélioration consisterait en " *une augmentation du nombre d'options valables parmi lesquelles les gens peuvent choisir, de sorte que lorsque la taille de l'ensemble d'opportunités augmente, il y a une amélioration réelle de la qualité de vie macro, mais pas nécessairement du bien-être amélioration pour chaque citoyen* " [traduction libre] (p. 6). Il s'agirait ainsi d'augmenter les possibilités offertes à l'ensemble des individus, quand bien même certains pourraient en être privés. Par exemple, le réseau d'école de la seconde chance, en proposant des formations aux jeunes en voie d'exclusion (car sans qualification) s'inscrivent dans cette dynamique. Ces structures augmentent les options possibles sans pour autant s'appliquer à chaque individu.
En parallèle, d'autres approches incluent la notion de bien-être économique dans les objectifs de l'innovation sociale. C'est par exemple le cas de Callon (2007), Djellal, et Gallouj (2012), ou Ruiz et Parra (2013). Ces lectures s'inscrivent dans une lecture du développement durable. En effet, dans cette optique, le développement économique n'est plus nécessairement en opposition avec le bien-être des individus ou de l'environnement ; il doit au contraire le faciliter et le

promouvoir. Il s'agit là encore d'innovations sociales visant à inclure des populations exclues des systèmes traditionnels. La mise en place d'assurances spécifiques pour les agriculteurs dans les pays émergents rempli ainsi un objectif multiple. En mettant un terme à l'exclusion que subissaient ces populations, ce dispositif leur a permis de développer leur activité et de faire face aux aléas qui les auraient privés d'un moyen de subsistance. Les travaux d'Arrow (1996) et Nyman (2006) ont ainsi démontré les effets bénéfiques des assurances à la fois sur le bien-être social et sur l'économie.

L'innovation sociale doit ainsi améliorer de bien-être social et économique, en apportant " une réponse nouvelle à une situation sociale jugée insatisfaisante " (van der Have et Rubalcaba, 2016). Van der Have et Rubalcaba précisent que l'innovation sociale doit résoudre des " problèmes socialement pertinents ". Au-delà d'un but humaniste, l'innovation sociale se doit d'être efficace et efficiente. Plusieurs acteurs prennent ainsi part au processus : les institutions, les territoires, les entreprises, les usagers. C'est cette particularité qui constitue une caractéristique forte de l'innovation sociale : la coproduction.

c) Un phénomène coproduit

Depuis une époque récente, l'open innovation, ou innovation ouverte, constitue un levier mobilisé par les entreprises pour optimiser leurs démarches d'innovation (Chesbrough, 2007). Cette démarche vient cependant compléter une palette d'outils existants ; de nombreux projets d'innovation d'entreprise sont menés en chambre, par des équipes dédiés. A l'opposé, l'innovation sociale est par essence coproduite. Sans pour autant nier l'existence des initiatives individuelles (Moulaert et al., 2013) les différents travaux soulignent que l'innovation sociale est un phénomène qui repose sur l'action collective et les interactions (Howaldt et Schwartz, 2010). Pour Gallouj et al. (2018), l'innovation sociale est issue du terrain du terrain (" *bottom-up* " dans le texte), dans une logique ascendante, et implique une grande variété d'acteurs. Les problèmes " *socialement pertinents* " (van der Have et Rubalcaba, 2016) sont ainsi identifiés par les acteurs en présence qui par la suite, peuvent avoir un rôle d'acteur dans la conception et la diffusion des solutions. Il s'agira pour eux de mobiliser les ressources et les compétences nécessaires à la mise en œuvre des solutions (entreprises, institutions publiques, participants individuels,…) Il y donc une notion de localité et de territorialité très forte. Ainsi, différents travaux soulignent l'importance de la dimension territoriale des innovations sociales (Cloutier, 2003 ; Pol et Ville, 2009 ; Djellal et Gallouj, 2012). Cette notion de " territoire " est cependant variable. En se basant sur les travaux de Cloutier (2003), Djellal et Gallouj (2012) suggèrent que "*l'innovation sociale peut viser trois cibles (inter-reliées) :* ***l'individu*** *dont il s'agit d'assurer le bien-être, le milieu ou*

*le **territoire** (envisagé au niveau local, régional, national, supranational) dont il s'agit d'assurer le développement économique et de tempérer les effets pervers ainsi engendrés (urbanisme, pollution, inégalités, etc.), et enfin **l'entreprise** dont il s'agit d'accroître la performance*". La notion de territoire renvoie ainsi à la zone d'action et d'influence.

Les travaux consacrés à l'innovation sociale évoquent plusieurs catégories d'acteurs. Au-delà de l'individu et du territoire, les institutions publiques (ou gouvernementales) et les entreprises constituent des rôles essentiels. Les institutions publiques peuvent être associées aux territoires, en tant que représentations locales des institutions gouvernementales. Elles ont également un rôle majeur dans les innovations sociales, par leur pouvoir législatif et leur capacité à normaliser des nouvelles pratiques (Lallemand, 2001 ; Pol et Ville, 2009 ; Cajaiba-Santana, 2014).

Ainsi, la participation de plusieurs acteurs tout au long du processus de conception, élaboration et diffusion de l'innovation sociale constitue une caractéristique centrale. C'est parce qu'elle est co-construite par les parties prenantes (individus, usagers, entreprises, institutions) qu'elle s'inscrit fortement dans la société. Si la dimension collective de l'innovation sociale est fondamentale (Cajaiba-Santana, 2014), il existe plusieurs combinaison de coproduction. Les travaux de Gallouj et al. (2018) identifient deux dimensions principales à la coproduction dans l'innovation sociale : le niveau et l'espace. Le niveau de coproduction fait référence au degré d'engagement de l'usager. Ainsi, l'usager peut être destinataire, moteur, ou co-acteur. De la même façon, l'espace de coproduction peut se situer dans les entreprises et marchés, les institutions publiques, les " services communautaires " (organisations non gouvernementales, associations…), ou un réseau d'acteurs. Cette approche souligne la variété des rôles et acteurs possibles dans l'innovation sociale.

Ce sont ainsi la visée transformative, la recherche d'un bien-être social et économique, et la coproduction qui fondent les caractéristiques de l'innovation sociale. Comme le soulignent Gallouj et al. (2018), " *l'innovation est sociale par ses buts et ses moyens* ". Nous ajouterons que l'innovation est également sociale par ses effets. L'innovation sociale peut ainsi être définie comme ***un processus d'innovation qui en mobilisant différents acteurs de la vie sociale et économique vise à apporter des solutions durables et équitables à des problématiques humaines, économiques et/ou sociales***.

Nous avons mentionné précédemment l'existence d'innovations sociales coproduites par des entreprises de services : micro-crédit (services financiers), distribution alimentaire (services commercial), assurances dédiées aux pays émergents (service d'assurance). L'innovation sociale peut ainsi se produire dans les entreprises de services. Callon (2007) souligne que *" certaines*

innovations sociales, celles qui sont caractéristiques de nos sociétés modernes, naissent au cœur des activités économiques et technologiques " (p.18). En parallèle, " *l'innovation sociale est bien souvent une innovation de service (une nouvelle solution immatérielle)* " (Djellal et Gallouj, 2012, p. 38). Un nombre grandissant de travaux (Pol et Ville, 2009 ; Durance, 2011 ; Gallouj et al., 2018) questionnent ainsi de façon pertinente le lien entre innovation de service et innovation sociale, et la façon dont les deux champs de recherches s'enrichissent mutuellement.

2.2.2 Innovation de service et Innovation sociale

L'innovation de service et l'innovation sociale ont longtemps été étudiées séparément. Les travaux récents ont identifié plusieurs éléments qui soutiennent la corrélation de ces deux domaines. En premier lieu, il existerait une proximité analytique entre eux (Cloutier, 2003 ; Djellal et Gallouj, 2012 ; van der Have et Rubalcaba, 2016 ; Desmarchelier et al., 2020). Immatérielles, et coproduites, fortement orientées par et pour le client, innovation de service et innovation sociale semblent en outre partager le même espace, et créer une même "valeur sociale" (Rubalcaba, 2016 ; Gallouj et al., 2018).

a) Une proximité analytique ?

Les travaux liant innovation sociale et innovation de service exposent une certaine proximité analytique et structurelle. Ainsi, les deux champs de recherche partagent certaines caractéristiques.

L'***immatérialité*** constitue la première d'entre elles. Dans ses travaux de définition de l'innovation sociale, Cloutier 2003) souligne que *" l'innovation sociale est immatérielle. Elle fait essentiellement référence à des 'façons de faire', des actions, des pratiques. Elle s'oppose donc à la notion de produit*" (p. 9). En parallèle, le service par nature intangible (Rubalcaba et al., 2012) les innovations de service le sont tout autant (Chan et al., 1998 ; Frambach et al., 1998). Cette spécificité est à l'origine d'une certaine "invisibilisation" de l'innovation de services comme de l'innovation sociale. Innovation sociale comme innovation de service peuvent ainsi générer de nouveaux modèles d'organisation, de nouvelles pratiques, ou de nouveaux services. (Djellal et Gallouj, 2012 ; van der Have et Rubalcaba, 2012). Il existe bien entendu des solutions technologiques ou matérielles à des problématiques sociales ou des problématiques de services. C'est notamment le cas de la télémédecine, en tant que solution technologique à la problématique de l'isolement territorial. La mise en place d'une application permettant de compléter et transmettre un constat à d'accident à l'amiable est également une solution technologique à une problématique de services. Cependant, il s'agirait plutôt d'artefacts technologiques et matériels,

le cœur de l'innovation restant la nouvelle pratique du service, l'amélioration de sa livraison, ou de son process.

La ***coproduction*** constitue une autre caractéristique partagée**.** Nous avons souligné précédemment que l'innovation sociale prend racine dans la participation de multiples parties prenantes, de la conception à la diffusion (Moulaert and Ailenei, 2005 ; Voorberg et al., 2015). Cloutier (2003) souligne que " *l'innovation sociale se particularise par la participation des usagers au processus et ce, de la prise de conscience du besoin, à la conception du projet jusqu'à sa mise en œuvre* " (p. 9). En parallèle, l'innovation de services est également par essence coproduite. Les services sont en effet caractérisés par l'interactivité (de Brentani et Cooper, 1992 ; Lievens et al., 1999 ; Martin et Horne, 1995 ; Djellal et Gallouj, 2012). Pour Djellal et Gallouj (2012) *" la participation du client ou de l'usager (coproduction) occupe une place centrale dans l'innovation de service, comme dans l'innovation sociale* " (p. 60).

Au-delà de l'implication du client, innovation de service et innovation sociale semblent en outre reposer sur un ***processus*** analogue. Dans les deux cas, les innovations reposent sur des solutions, d'abord informelles, à des problématiques identifiées par les " praticiens " (collaborateurs, acteurs de la vie sociale, etc…). En effet, Gallouj et al. (2018) soulignent que l'innovation sociale est souvent " *une solution locale, qui vient du terrain, aux problèmes sociaux, impliquant une multitude d'acteurs* " [traduction libre] (p.18) Dans le cas de l'innovation de service, les travaux de Gallouj et Weinstein (1997) ont mis en évidence l'existence d'innovations de service informelles, produites grâce à l'interactivité des parties prenantes. Dans l'entreprise de services, nombre d'innovation sont en effet des solutions proposées ou mises en place par les collaborateurs, en réponses à des problématiques identifiées sur le terrain (Nonaka et Takeuchi, 1995). Un nombre grandissant d'entreprises incluent également les clients dans leurs démarches d'innovation, de la conception à la diffusion (Von Hippel, 2003 ; Chesbrough, 2011). Ainsi, innovation sociale comme innovation de services présentent des caractéristiques analogues qui peuvent justifier une certaine proximité

Cette proximité dépasse le cadre analytique. En effet, de par leur immatérialité innovation de service et innovation sociale sont difficilement mesurables et quantifiables. Lorsqu'elles se matérialisent par du service pur, du process, ou des changements organisationnels, leur identification même est complexe. Innovation sociale comme innovation de services soulèvent donc la même nécessité d'outils de mesure adaptés à des innovations autres qu'industrielles (Antadze et Westley, 2012 ; Djellal et Gallouj, 2012). Il y a donc un réel intérêt, dans une

démarche de compréhension, questionner les liens réciproques entre innovation sociale et innovation de service.

La question du lien entre innovation de service est soulevée dans plusieurs travaux (Cloutier, 2003 ; Pol et Ville, 2009 ; Cristofalo et al., 2019). En particulier, on note que l'innovation sociale est souvent un service. Dans l'autres sens, le questionnement est plus récent. Djellal et Gallouj (2012) soulignent que " *certaines innovations de services sont des innovations sociales* " (p. 61). Nous avons souligné précédemment la dimension transformative de l'innovation sociale. Cette transformation s'opère par la mise en place de nouvelles pratiques sociales qui, d'abord locales, finissent par se généraliser et instaurer une nouvelle norme. De la même façon, l'innovation de service se traduit par de nouvelles pratiques qui tendent par la suite à se généraliser, et changent par la suite le rapport entre les acteurs, qu'ils soient clients, collaborateurs, entreprises ou institutions publiques.

b) L'innovation sociale dans l'innovation de service

L'innovation est sociale par ses buts et ses moyens (Rubalcaba, 2016 ; Gallouj et al., 2018). L'innovation dans les services doit être créatrice de valeur pour l'entreprise qui la génère (Pol et Ville, 2009). A l'opposé, l'innovation sociale se caractérise par un but d'amélioration sociale. Ainsi, n'y a-t'il pas un paradoxe à vouloir lier innovation de service et innovation sociale ? En d'autres termes, la création de valeur peut-elle améliorer le bien-être social, et l'innovation sociale peut-elle être créatrice de valeur ? En réponse à cette question, les travaux de Durance (2011), de Phills et al. (2008) tentent de lier l'innovation de service et l'innovation sociale en prenant pour appui la notion de "création de valeur". Il serait ainsi possible pour l'entreprise de créer de la valeur économique tout en créant de la "valeur sociale" et en satisfaisant les besoins vitaux et sociaux. Van der Have et Rubalcaba (2016) mobilisent également ce concept en soulignant que *" l'innovation sociale crée de la valeur sociale* " (p.1933).

Pour Cajaiba-Santana (2014), " *L'innovation sociale a souvent été présentée comme un instrument normatif utilisé pour résoudre les problèmes sociaux par la création de nouveaux services ou de nouveaux produits* " (p.44). Cependant, l'auteur nuance ce propos ; toute innovation (de service ou de produit) ne peut être déclarée sociale au motif qu'il existe des bénéficies sociaux à certaines d'entre elles. De la même façon, Pol et Ville (2009) soulignent que les innovations dites " business " peuvent induire un bien-être social supplémentaire. " *L'histoire de l'innovation montre que la majorité des innovations commerciales ont tendance à avoir des effets bénéfiques non seulement pour les innovateurs mais aussi pour la communauté dans son ensemble* " [traduction libre] (p. 9).Sans pour autant affirmer que toute innovation de service est

sociale, plusieurs auteurs (Hochgerner, 2009 ; Cusset et al., 2010 ; Djellal et Gallouj 2012 ; Leloup-Velay, 2017 ; Cristofalo et al., 2019) plaident pour une lecture croisée entre innovation sociale et innovation de services. Il ne s'agit pas de démontrer que l'innovation sociale est nécessairement une innovation de service. La lecture croisée entre innovation sociale et innovation de service doit au contraire mener vers une meilleure compréhension des différentes formes d'innovation, en particulier celles qui sont peu visibles, et ainsi " *permettre une transition vers un nouveau paradigme d'innovation global* " (Gallouj et al., 2018, p. 16). La démarche consiste alors à identifier, dans l'innovation de services, les espaces propices à l'innovation sociale, et les formes particulières que celle-ci peut prendre à l'intérieur des services.

Dans leur taxonomie, Gallouj et al. (2018) mettent en pratique cette analyse pour identifier et comprendre de quelles manières l'innovation sociale peut se produire dans l'innovation de services. Le croisement des différentes caractéristiques communes (le rôle actif du client, la coproduction, la création de nouveaux usages), expose les différents possibles. Nous présentons cette analyse dans le tableau suivant (tableau 4).

Tableau 4 - Le rôle de l'innovation sociale dans l'innovation de service : taxonomie et quelques exemples – Source : Gallouj et al., 2018.

		Espaces de coproduction			
Nature de l'innovation	Niveau de coproduction	Marchés (entreprises et clients)	Services publics et gouvernements	Services communautaires (ONG, économie sociale et solidaire)	Multi agent et système de service
Innovation à finalité principalement économique	Orientée utilisateur	Innovation de service de base			Systèmes d'innovation via des réseaux marchands public-privé
	Pilotée par l'utilisateur	Innovations basées sur des laboratoires vivants			
	Coproduction	Open innovation dans les services			
Innovation à finalités principalement sociales	Orientée client	Innovation en RSE	Transformation numérique et nouvelle gouvernance publique	Entrepreneuriat social	
	Pilotée par le client	Engagement des collaborateurs et des clients dans une démarche RSE	Laboratoires gouvernementaux Gouvernance publique ouverte	Innovations technologiques inclusives	
	Coproduction	Innovation sociale avec des moyens sociaux au sein d'activités principalement commerciales	Innovation sociale par l'engagement des citoyens en faveur d'une nouvelle conception du service public	Innovation sociale par l'engagement des communautés dans les innovations de services de l'économie sociale et solidaire	Systèmes d'innovation via des réseaux public-privé à vocation sociale

Comme le soulignent les auteurs, les frontières entre les différents espaces, les moyens, et les buts ne sont pas toujours aussi clairement définis. Il existe un ensemble de zones intermédiaires. C'est par exemple le cas dans l'organisation d'un concours d'innovation ouverte par un groupe de protection sociale. L'objet du concours, ouvert au public, est de mettre en avant différents projets permettant de faciliter la vie des aidants. A ce titre, il y a un but évidemment social. En revanche, l'objectif pour l'entreprise est de commercialiser les innovations retenues ; il y a donc

un but marchand. Enfin, si les idées sont poussées par le public, aussi bien collaborateurs que citoyens, le développement sera assuré par une entreprise. Il s'agit donc d'une innovation ayant à la fois un but social et économique. De la même façon, tout au long du processus, l'entreprise mobilise plusieurs niveaux de coproduction. Cette taxonomie démontre ainsi l'existence d'une innovation sociale dans les entreprises de services, et les différentes manières donc l'entreprise peut mobiliser les utilisateurs et les autres parties prenantes.

Un autre argument plaide en faveur de l'existence de l'innovation sociale dans l'innovation de service. Si l'innovation sociale est à visée transformative (Cloutier, 2003 ; Pol et Ville, 2009), l'innovation au sens large ne peut être déconnectée de l'écosystème social dans lequel elle se produit. En effet, elle induit des transformations qui peuvent être importantes au niveau des relations entre les individus, les institutions, et les systèmes sociaux. L'innovation sociale met en place de nouvelles pratiques sociales qui, d'abord locales, finissent par se généraliser et instaurer une nouvelle norme. De la même façon, l'innovation de service se traduit par de nouvelles pratiques qui tendent par la suite à se généraliser, et changent par la suite le rapport entre les acteurs.

Ces différents éléments soulignent qu'innovation sociale et innovation de services sont liées par une proximité analytique et conceptuelle, et coexistent au sein d'espaces d'innovation communs. Au-delà de ces liens, on peut souligner que l'innovation sociale peut transcender l'approche dichotomique entre innovation technologique et innovation non-technologique (Cajaiba-Santana, 2014 ; Gallouj et al., 2018). Ainsi, observer l'innovation de services à travers le prisme de l'innovation sociale donne non seulement les clés d'une meilleure compréhension, mais interroge les finalités et les moyens de l'innovation. Pour Djellal et Gallouj (2012) *" une meilleure compréhension de l'innovation sociale à la lumière l'innovation de service et réciproquement devrait contribuer à réduire davantage encore le fossé de l'innovation cachée ou invisible dans nos économies, et nous permettre d'avancer vers un nouveau paradigme global de l'innovation*. " (p. 62).

2.3 L'émergence du paradigme de l'innovation de services : synthèse

Le tableau 5 présente une synthèse des différentes approches analytique de l'innovation dans les services.

Tableau 5 - Les approches analytiques de l'innovation dans les services

Approche	Contexte socio-économique	Principes fondateurs	Travaux de référence[4][5]
Technologiste	**80's - Début de l'informatique et développement du secteur tertiaire**	L'innovation n'existe que grâce aux progrès technologiques. Les services ne font que les adopter et ne génèrent pas d'innovation	Abernathy et Utterback, 1978, Barras, 1986, 1990 ; Soete et Miozzo, 1990
Servicielle	**2000 - Le secteur tertiaire n'est plus un secteur économique résiduel**	Les caractéristiques intrinsèques des services (immatériels, immédiats, interactifs) en font un ensemble cohérent. C'est à travers l'impact induit par ces caractéristiques que l'innovation doit être observée	Gallouj, 1991 ; Preissl, 2000 ; Sundbo, 1998
Intégratrice	**2000 - Les entreprises axent leur développement sur la "création de valeur" pour le client**	La "servicisation" de l'économie induit une omniprésence du service. Le service est également un produit qu'il est possible de définir selon les mêmes caractéristiques qu'un bien. Il est donc pertinent de mobiliser une théorie unificatrice qui transcende les frontières	Gallouj et Weinstein, 1997 ; Gallouj, 2002 ; Sundbo, 2001 ; de Vries, 2006 ; Windrum et Garcia-Goni, 2008

Les trois approches fondatrices forment ainsi autant de cadres théoriques à l'intérieur desquels l'innovation dans les services peut être étudiée et observée. Ce sont leurs grands principes qui ont guidé la lecture et la compréhension du phénomène. L'innovation sociale quant à elle peut

[4] La présence d'auteurs dans plusieurs approches n'est pas surprenante dans un contexte de recherche de sens en mouvement, à la fois parce que leur propre compréhension ou la perception que l'on en a évolue au gré de leurs recherches.

[5] S'agissant de lectures émergentes, les travaux sur lesquels nous appuyons les approches "Innovation 4.0" et "Innovation sociale" peuvent bien entendu être sujets à discussion.

se positionner comme un axe d'analyse permettant de dépasser les frontières entre innovation technologique et innovation de services. Le concept d'innovation sociale permet en outre de repositionner l'innovation comme un phénomène socio-économique, et non plus simplement économique. Enfin, il permet d'élargir l'analyse des impacts et objectifs de l'innovation de service, en prenant en compte la création de valeur sociale. Cet axe d'analyse vient ainsi enrichir les perspectives existantes, en intégrant les nouveaux enjeux sociaux et environnementaux des organisations et des citoyens, et permettant une compréhension plus large de l'innovation. Pour Howaldt and Schwarz (2010), l'innovation sociale constitue même un nouveau paradigme. Nous adoptons ainsi la lecture de Hochgerner (2013) qui précise que " *l'accent mis sur l'innovation sociale ne doit pas être compris comme une antithèse des innovations techniques ou économiques, mais comme une extension du concept d'innovation lui-même sur la voie d'un nouveau paradigme d'innovation* " [traduction libre] (p. 13).

Les deux premières sections ont mis en évidence les différentes ***trajectoires de recherche, visant à comprendre l'innovation dans les services,*** et le pendule analytique dans lequel elles s'inscrivent. Ces trajectoires reposent ainsi sur des approches analytiques plus complémentaires que contradictoires, et visent à une compréhension de l'innovation dans les services. Qu'elle soit technologiste, servicielle ou intégratrice, chacune de ces approches proposent un cadre d'analyse spécifique mettant en avant les innovations technologiques et leur adoption ; la nature particulière des services et leurs caractéristiques ; la nécessité de dépasser la frontière des biens et des services. Enfin, nous avons exposé le développement d'une lecture de l'innovation dans les services à travers le prisme de l'innovation sociale. Cette approche est récente ; cependant plusieurs travaux de recherche soulignent sa pertinence. Ce faisant, ils s'appuient sur la prise de conscience grandissante, à la fois chez les citoyens et les entreprises, de leurs capacités à être vecteurs de transformations sociales, et ce, par l'innovation de service.
Dans la section qui suit, nous présentons les différentes taxonomies issues des principales trajectoires de recherche.

3. La recherche de modélisations : des perceptions divergentes[6]

Les perspectives analytiques de l'innovation dans les services constituent ainsi des cadres conceptuels au sein desquels les chercheurs ont observé le phénomène innovation pour mieux le comprendre. Ce faisant, plusieurs taxonomies ont été proposées (Pavitt, 1984 ; Soete et Miozzo, 1990 ; Evangelista, 2000). Certaines d'entre elles ont constitué un apport majeur à la réflexion, et ont été à l'origine de développements ou de critiques qui ont contribué à une meilleure compréhension. Ce sont celles que nous allons présenter dans cette partie.

3.1 Des taxonomies technologistes à une perspective plus nuancée

Les taxonomies de Pavitt (1984) et de Soete et Miozzo (1990) ont notamment permis d'identifier des schémas d'innovation propres à certaines activités de service. Leurs auteurs relevant de l'approche technologistes, les modélisations sont basées sur l'analyse des schémas d'innovation technologiques adaptés aux services.

La recherche d'une taxonomie et d'une théorie explicative menée par Pavitt s'appuie sur l'étude des caractéristiques d'innovations et de firmes innovantes en Angleterre, de 1945 à 1979. Sur cette base, l'auteur construit une table d'analyse tridimensionnelle (dont les trois dimensions sont le secteur de production de l'innovation, le secteur d'utilisation de l'innovation, et l'activité principale de l'entreprise innovante). Ce faisant, il établit une classification des trajectoires des innovations, en distinguant le secteur d'activité et l'entreprise à l'origine de l'innovation, et le secteur d'activité de la firme utilisatrice de l'innovation et la manière dont les innovations se diffusent dans ces écosystèmes. Il identifie ainsi trois profils d'innovation dans les entreprises :

- "supplier dominated" (soumise aux innovations des fournisseurs),
- "production intensive"(entreprise de production)
- "science-based" (dont les innovations se fondent sur la connaissance).

Pavitt souligne également la notion de "proximité technologique" dans la diffusion des innovations : il observe que les changements technologiques constituent un process cumulatif dans les firmes (ce qu'elles développeront est conditionné par ce qu'elles ont été capables de développer auparavant). Enfin, adoptant une démarche originale, Pavitt propose une définition de l'innovation de "process" (innovation utilisée à l'intérieur de la firme) et de l'innovation "de produit" (une innovation qui est utilisée en-dehors). Dans son analyse, les entreprises de services

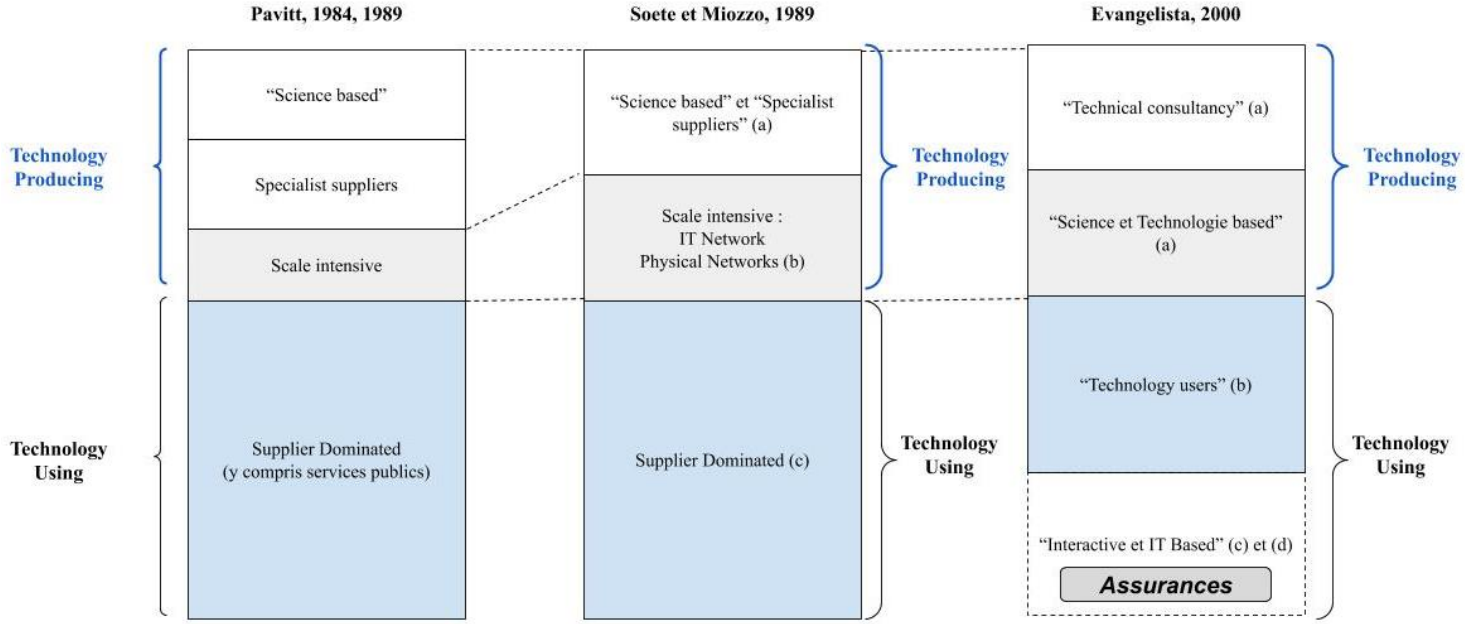
[6] Dans la majorité des cas, nous avons pris le parti de ne pas traduire les termes utilisés par les auteurs dont nous présentons les travaux, afin de ne pas perdre les nuances qu'ils ont voulu exprimer, et qui nous semblent essentiels à une compréhension fine.

sont majoritairement “supplier dominated” : ainsi, il considère que les innovations des entreprises de services sont majoritairement des adoptions d'innovations produites par d’autres secteurs, et que peu d’innovations sont produites par les entreprises de services elles-mêmes.

La typologie de l’innovation pour les services présentée par Soete et Miozzo (1989) est dérivée de celle de Pavitt (1984) ; développée conceptuellement, elle n’a été que récemment testée de façon empirique par Hipp et Grupp (2005).

C’est en s’inscrivant dans la lignée des travaux de Pavitt (1984,1989) que Soete et Miozzo observent le comportement de l’innovation dans les services, toujours dans une perspective technologique. Les auteurs axent davantage leurs analyses sur les interactions entre les différents acteurs de la démarche d’innovation. Cette approche consiste ainsi en une observation des trajectoires de l’innovation dans les services, et tente d’identifier les réseaux d’interaction d’innovation entre les entreprises, en analysant les liens technologiques des entreprises de services avec les firmes industrielles et les autres entreprises de service. En s’appuyant sur les observations de Pavitt sur l’importance du développement des réseaux de communication et la tertiarisation grandissante de l’économie, Miozzo et Soete affinent la taxonomie de Pavitt en modifiant les catégories existantes (supplier-dominated, science-based, production intensive) ; cette taxonomie est présentée dans la Figure 4. Ils déterminent plusieurs catégories d’entreprises selon leur rapport à l’innovation. En premier lieu, les secteurs “supplier dominated”, qui dépendent des innovations technologiques d’autres secteurs. Ensuite, les services “production-intensive”, les “scale-intensive” et les “network sectors”, caractérisés par des process standardisés et une innovation portée par l’introduction de nouvelles technologies. Pour ces entreprises, l'innovation vise surtout à réduire les coûts. Enfin, les services “specialized technology suppliers” et les “science-based”, constitués principalement d’entreprises de services dont les activités d’innovation consistent en de la recherche-développement, du développement de logiciel, et de l’utilisation importante de nouvelles technologies. Ainsi, si les catégories “supplier dominated” et “science based” sont conservées, la notion de standardisation (qu’elle soit basée sur les réseaux d’informations ou les réseaux physique) est introduite (arguant du fait que la tertiarisation massive l’économie passe par la "scalabilité" des offres de services). Plus qu’une analyse de l’innovation dans les services, ces travaux apportent un éclairage sur l’impact des évolutions technologiques sur les services, et concluent que l’importance grandissante des services implique une différenciation progressive des schémas d’innovation technologique. Un nombre important de firmes se développeront ainsi en tant que réseaux de distribution à grande échelle, en tant que réseaux d'information, ou en tant que service spécialisé.

Figure 4 - Taxonomies de Pavitt (1984) Soete et Miozzo (1989) et Evangelista (2000)



(a) *par ex. : logiciels, consultants en technologie*
(b) *par ex. : télécoms, transports, services financiers*
(c) *services traditionnels comme la restauration, la santé, l'éducation*
(d) *par ex : banques, assurances*

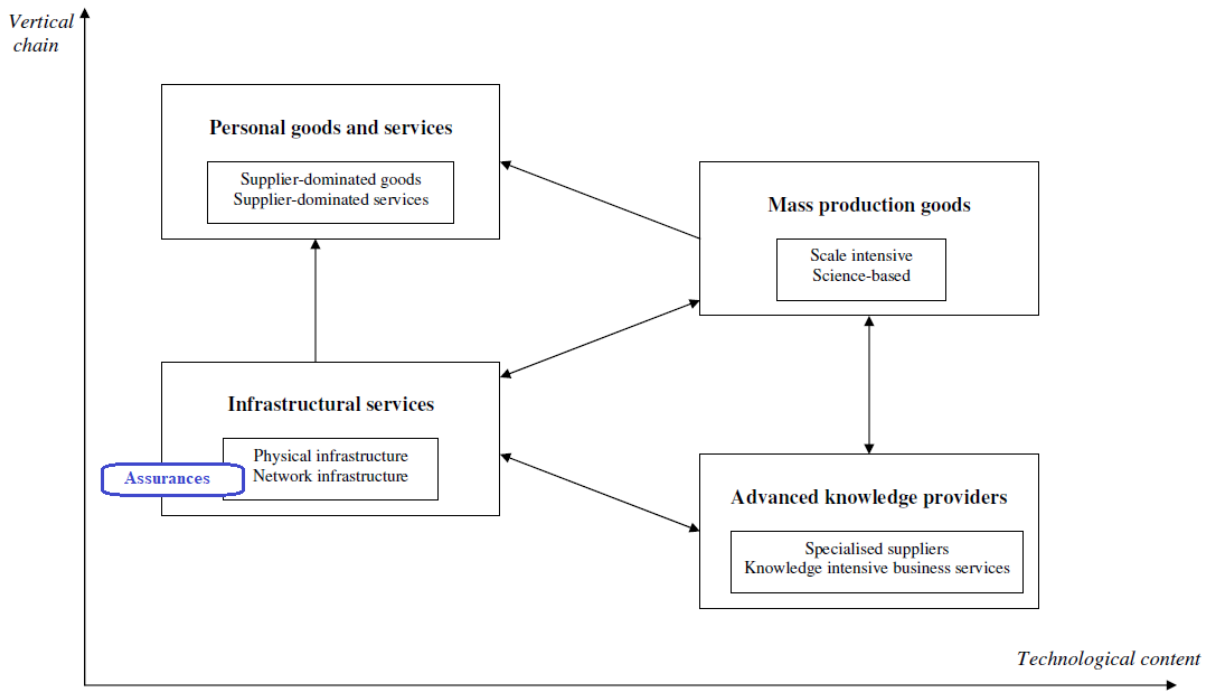
Dans la lignée de ces travaux, Evangelista (2000) propose une classification des entreprises de services identifiées comme "technology-based ". Il assoit son analyse sur le fait que "*les changements technologiques et la diffusion des technologies d'information et de communication sont les facteurs clés de la croissance des services de ces dernières décennies*" [traduction libre] (p. 184). L'auteur utilise les résultats d'une enquête italienne, basée sur la trame du Manuel d'Oslo, pour étudier plus de 6000 entreprises de service. La taxonomie issue de ces recherches se rapproche des conclusions de Pavitt (1984) et Soete et Miozzo (1989). Il apporte cependant une contribution intéressante dans sa perception d'interactions dans les services. Sa catégorie "Interactive et IT Based" se caractérise par le haut niveau d'interaction avec le client et "*le rôle central de la personnalisation, aussi bien que des process d'apprentissage par la pratique et par l'interaction"* [traduction libre] (Evangelista, 2000, p. 213).

Dans ces différentes taxonomies, les assurances font partie des services qui utilisent la technologie. Pour Pavitt (1984) et Soete et Miozzo (1989), les entreprises d'assurances ne seraient donc pas prescriptrices, mais uniquement utilisatrices des innovations technologiques. L'analyse d'Evangelista (2002) met en exergue la forte interaction qui caractérise le service

d'assurance, tout comme le rôle central de la personnalisation. Ces éléments peuvent être de nature à favoriser certaines formes d'innovation (Gallouj et Weinstein, 1997). Il conviendra donc dans notre recherche de questionner la façon dont la trajectoire de l'innovation technologique apparaître. En particulier, l'entreprise d'assurance est-elle simple utilisatrice d'innovations technologiques, ou peut-elle être moteur ?

Une perspective technologiste plus nuancée permet d'apporter quelques éléments de réponse. Castellacci (2008), utilise les mêmes concepts (supplier-dominated, scale intensive, science-based…) pour catégoriser entreprises de biens et entreprises de services dans une taxonomie liant intensité technologique et chaîne de valeur (Figure 5). Dans ce qui appelle la "vertical chain", il illustre les liens et les échanges croissants entre les secteurs. Il s'agit ainsi de démontrer les influences réciproques entre les différents acteurs. Cette taxonomie souligne en outre la grande interaction entre les catégories d'entreprise, et le potentiel d'innovation qui en découle. Ainsi, tout en se référant aux travaux de Pavitt (1984), il intègre à sa réflexion une dynamique supplémentaire d'échanges entre l'industrie des biens et des services.

Figure 5 - Une nouvelle taxonomie des modèles sectoriels d'innovation dans les industries des biens et de services – Source : Castellacci, 2008



Dans son analyse, l'industrie de l'assurance, en tant que service financier, fait partie des " services d'infrastructure ", et repose sur des réseaux d'infrastructure. Pour Castellacci,

l'assurance ne produit que peu de contenus technologiques. Cependant, la représentation met en évidence la forte interaction qu'il peut y avoir avec toutes les autres catégories d'entreprise, qu'il s'agisse de biens ou services personnels, de biens de production de masse ou d'entreprises basées sur la connaissance. Dans cette taxonomie, l'assurance produit essentiellement de l'innovation d'organisation, de procédés, et de services. La stratégie d'innovation associée s'appuierait sur la recherche-développement, l'achat de logiciels et la formation. Cette approche peut soulever la question de l'innovation dans le service d'assurance et par le service d'assurance. En effet, les interactions identifiées par Castellacci induisent que l'innovation dans une catégorie d'acteur va générer de l'innovation dans les autres catégories. Castellacci identifie en outre que si les services financiers sont généralement de grandes entreprises, il est possible de questionner l'innovation dans les petites entreprises en adoptant une démarche technologiste. C'est cette démarche de Jong et Marsili ont suivie dans leurs travaux (2006). Dans cette analyse, la dépendance des services financiers (dont l'assurance) à leurs fournisseurs paraît moins évidence. En effet, les services financiers constituent des services " spécialisés " et " basés sur la science " (" specialized suppliers " et " science based "). Ainsi, les innovations de ces entreprises seraient non seulement basées sur les remontées et les besoins du client mais également par les développements internes. Favorisées par l'attitude managériale, les entreprises du secteur auraient en outre une politique affirmée de gestion de la connaissance.

Tout en restant orientées sur les innovations technologiques et leurs diffusions dans l'économie, ces taxonomies ont fait émerger une approche plus nuancée de la dépendance des services, dont l'assurance, aux innovations technologiques et aux entreprises qui les produisent. Il y a donc, à mesure que l'entreprise de service est identifiée comme acteur de sa propre innovation et moteur de l'innovation dans les secteurs connexes, l'identification de groupes sectoriels de plus en plus fins.

En effet, il existe une multitude de services dans les services, et les catégorisations ne tiennent pas compte de toute la diversité de formes existantes. Pavitt (1984) lui-même reconnaît que "*étant donné la variété des schémas (...) observés, la plupart des généralisations seraient erronées*" (p. 370). Evangelista estime qu'une généralisation à tous les services serait plus qu'hasardeuse, dans la mesure où un consensus entre les différents travaux repose sur la grande diversité des services. Ces taxonomies technologistes ont dégagé plusieurs caractéristiques de l'innovation dans les services financiers, secteur de l'assurance, que nous résumons ci-après (tableau 6).

Tableau 6 - Formes, modalités et organisation de l'innovation dans l'assurance d'après les taxonomies technologistes- Synthèse

Formes d'innovation	Nouveaux procédés – nouvelles organisations – nouveaux services – " sur-mesure " et personnalisation
Organisation	Volonté managériale – innovation orientée clients
Modalités	Achats de logiciels – Formations – Gestion des connaissances et apprentissage par la pratique– Recherche et développement interne
Trajectoires	Utilisation d'innovations technologiques de fournisseurs – Production d'innovation pour le client

Dans cette approche technologistes, l'entreprise de service innovera pour s'adapter aux innovations technologiques de ses fournisseurs mais pourra également produire de l'innovation pour ses clients, en mettant en place des solutions sur-mesure par exemple.

Si ces caractéristiques se basent sur l'étude des innovations technologiques, cette synthèse met en lumière des éléments intéressants pour notre recherche, fournissant un premier cadre d'analyse. Les taxonomies basées sur le service et ses particularités permettront de compléter ces éléments.

3.2 Centrer l'analyse sur le service : la taxonomie de Den Hertog (2000)

Dans une lecture différente des auteurs précédents, Den Hertog (2000) apporte une contribution significative en proposant une taxonomie de modèles d'innovation axée sur les services.

Le point de départ de son analyse prend le contrepied des études précédentes. Loin de considérer la technologie comme centrale, Den Hertog la considère comme une option, un possible dans la démarche d'innovation. Pour ce faire, il s'appuie sur les spécificités du service : son immatérialité, son interaction, et son immédiateté. Cette analyse lui permet de définir trois dimensions ("service concept", "client interface", "delivery system") auxquelles il ajoute une quatrième, "technological options". Pour l'auteur, ce sont les interactions entre ces dimensions qui permettent de générer de l'innovation.

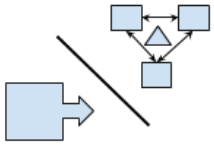
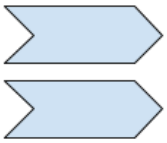
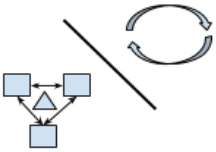
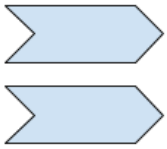
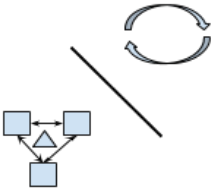
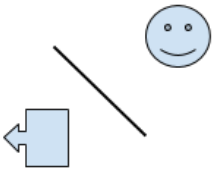
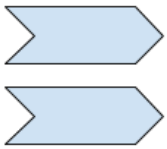
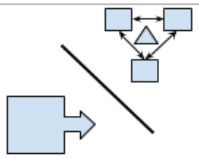
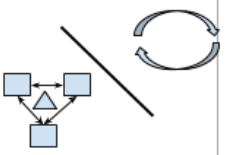
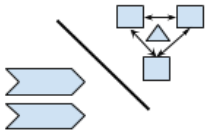
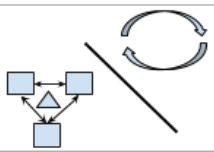
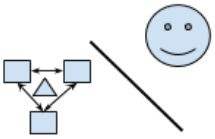
C'est ainsi l'analyse des différents degrés d'interaction de l'entreprise avec ces dimensions, et des dimensions entre elles, qui permettent à l'auteur de définir plusieurs schémas d'innovation dans les services. Il intègre également dans son étude les liens des entreprises de service avec les acteurs suivants :

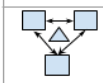
- les fournisseurs au sens large (équipement matériel, financements, ressources humaines, etc…) ;

- les entreprises de service innovantes ;
- les clients du “produit ”-service innovant (autre entreprise de services ou de biens dans le cas de produits intermédiaires ou utilisateurs finaux).

Cette analyse permet à Den Hertog de proposer cinq modèles: à savoir la “supplier-dominated innovation” (par exemple, introduction d'équipements de télévision interactive); l'innovation dans les services (par exemple l'introduction d'une nouvelle formule de magasin); l'innovation axée sur le client (par exemple, les services bancaires verts pour répondre aux préoccupations environnementales); l'innovation par les services (à l’image du consultant qui innove en créant une solution sur mesure pour s’adapter au client); et innovation sur la chaîne de valeur. Nous représentons cette analyse dans la figure qui suit (figure 7).

Figure 6 - Schémas d'innovation dans le service – Source : Den Hertog, 2000

	RÔLE			
SCHÉMA D'iNNOVATION	**Fournisseur (Supplier)**	**Entreprise de service**	**Entreprise Cliente (de service ou de biens)**	**EXEMPLE**
"Supplier Dominated" Innovation				Introduction d'un équipement TV interactif; biens technologiques, robots médicaux, tomographie
Innovation dans le service				Introduction d'une nouvelle forme de magasin, de nouveau plans d'épargne
Innovation client				Finance verte, services de transport porte-à-porte
Innovation par le service				Services d'ingénierie aidant les entreprises pétrolières et gazières à concevoir de nouvelles plates-formes pétrolières, etc.
Innovation paradigmatique				Cartes à puce multifonctionnelles, services de transport de sous-sol

Légende		
Inputs pour le "produit" service	Poussé par le fournisseur ("push")	Mise en place d'un nouveau "produit" service ou organisation
 Locus de l'activité d'innovation	Tiré par l'utilisateur ("pull")	Utilisateur du "produit" service innovant

La contribution de Den Hertog est significative à plusieurs niveaux. Elle met en évidence la diversité des services, ainsi que la capacité à innover en-dehors de la technologie. Ensuite elle souligne l'existence et l'importance des interactions et le rôle central du client dans les services.

La reconnaissance de la diversité des services

L'un des apports de cette contribution est la formalisation de la diversité des services. A l'inverse des taxonomies technologistes, Den Hertog prend pour point de départ les différences de nature, telles que le degré d'interaction avec le client. Ainsi, il définit des différences de nature "servicielle" et non technologiques. Son étude illustre également les différents rôles des entreprises de service. Elles ne sont plus alors cantonnées au rôle d'utilisateurs d'innovations produites par l'industrie des biens ; elles peuvent également produire de l'innovation pour les autres entreprises de services, ou d'autres entreprises de biens.

L'innovativité

Le second apport par rapport à une lecture technologiste est la démonstration d'une capacité d'innovation quelle que soit la catégorie d'entreprise. En se concentrant sur les spécificités du service, Den Hertog décrit plusieurs modèles et schémas d'innovation inexistants dans les autres taxonomies. Il souligne en outre la capacité à innover *dans* le service.

Les interactions

Pour Den Hertog, le rôle des interactions souligné par Castellacci (2008) dépasse le cadre technologiste. Il est une partie essentielle du schéma d'innovation dans les services. D'abord parce que la nature du service repose sur les liens et interactions entre ses quatre dimensions telles que définies par Den Hertog ("service concept", "client interface", "delivery system") "technological options"). Son étude met en lumière la nécessaire dynamique entre ces dimensions pour innover et par là même, la nécessaire interaction à l'intérieur des structures. Ensuite, les interactions entre les entreprises permet de promouvoir et générer de l'innovation, en particulier ce que l'auteur nomme "innovation through services", innovation par les services.

Le rôle du client

Enfin, les interactions avec le client sont une spécificité de l'industrie des services. Dans son étude, Den Hertog ne limite plus le client à un rôle d'utilisateur. En prenant en compte cette particularité en tant que paramètre, l'auteur met au jour plusieurs schémas d'innovation propres aux services. Le client peut ainsi être moteur dans l'innovation, par la nécessité de répondre à une demande spécifique. Il peut également être "co-acteur" de l'innovation ; dans ce contexte, ce sont les interactions et échanges avec son entreprise de services qui permettent l'émergence de solutions nouvelles.

Ainsi, cette taxonomie très "servicielle" a mis au jour les caractéristiques propres à l'innovation dans les services, permettant ainsi d'enrichir les modélisations existantes.

Néanmoins, la contribution de cette taxonomie peut être nuancée par la grande diversité des services. Plusieurs auteurs (Den Hertog, 2000 ; Hipp et Grupp, 2005) plaident notamment pour une approche par catégorie de services.

3.3 Vers un nécessaire affinement des taxonomies

La divergence des points de vue adoptés par les taxonomies existantes illustre l'impact du cadre analytique adopté sur la conception même de l'innovation dans les services. Elle illustre également la grande difficulté à définir une modélisation qui puisse être généralisée de façon consensuelle. Si la recherche de compréhension de l'innovation dans les services tend vers une taxonomie unique, plusieurs arguments plaident en faveur d'adaptations sectorielles.

3.3.1 La diversité des services dans un cadre conceptuel général

La difficulté de produire une taxonomie générale repose sur deux constats. En premier lieu, le questionnement sur les services a mis en évidence des caractéristiques propres à la nature du service, qui rend pertinente l'idée d'une généralisation. Les travaux de de Brentani (1995), de Brentani et Cooper, (1992), Lievens et al., (1999), ou Martin et Horne (1995) ont insisté sur le fait que les services sont immatériels, interactifs et immédiats. Mais ils ont en parallèle souligné l'hétérogénéité des services (Droege et al., 2009). Il s'agit ainsi, dans ce paradoxe apparent, d'identifier des spécificités au sein d'un cadre général.

La diversité des services provient de sa nature "résiduelle", dans la mesure où les services incluent tout ce qui n'est ni production primaire ni secondaire. En conséquence, la notion de "services" recouvre une palette d'activités large et hautement diverse (Tether, 2003). Afin d'intégrer pour la première fois la notion de service dans son analyse, l'enquête communautaire CIS-2 a identifié 5 catégories de services : commerce de gros (non inclus pour le questionnaire français), les services de transport, les services financiers (banque, intermédiation financière, assurance, pensions à l'exception des régimes obligatoires, et activités auxiliaires d'intermédiation financière), les services informatiques et les services techniques. On notera que les catégories, bien que cohérentes, sont larges et peuvent faire apparaître une grande diversité au sein de chacune d'elles. Par ailleurs, CIS-2014 a augmenté le nombre de services concernés (commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration, information et communication, activités financières et d'assurance, activités immobilières, activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien).

Dans ses travaux, afin de souligner les différences significatives entre les entreprises de service, Miles (1987) a établi une typologie de la diversité dans les services, en croisant les structures de marché et les types de process de production.

Titre : classification bidimensionnelle des services - Sources : Miles -1987

Type de Marché	**Type de production**		
	SERVICE PHYSIQUE	**SERVICE A LA PERSONNE**	**SERVICE D'INFORMATION**
Public		Protection sociale Hôpitaux Santé, formation médicale	Gouvernement Diffusion publique
Consommateur	Services à domicile Traiteur commerce de détail Poste	Coiffeurs, esthétique, etc...	Diffusion commerciale Divertissements
intermédiaire	Pressings Hôtels Laverie Réparations		Immobilier Télécommunication Banque Assurances Juristes
Producteur	Commerce de gros Distribution physique et stockage		Ingénierie et architecture Comptabilité Divers services professionnels.

Cette typologie met en lumière la grande diversité des entreprises de services, et les problématiques sous-jacentes à une théorie unique de l'innovation dans les services. En effet, les interactions entre les différentes dimensions et parties prenantes définissent les trajectoires d'innovation (Den Hertog, 2000). Ainsi, en s'accordant sur la grande diversité des services, les chercheurs soulignent la nécessité d'études empiriques sectorielles, dont l'objectif est la confrontation aux cadres théoriques étudiés, et l'adaptation aux différents services, comme clé d'une meilleure compréhension des mécanismes de l'innovation.

La diversité des services pose ainsi la question de la possible généralisation des taxonomies existantes. Nous avons vu plus haut les différentes critiques formulées aux taxonomies technologistes. Centrées exclusivement sur l'adoption de la technologie dans les entreprises de services, elles semblent invisibiliser les entreprises ayant peu ou pas recours à la technologie

(Sundbo et al., 2007). Hipp et Grupp (2005) ont essayé de tester la taxonomie de Miozzo et Soete (2001) et ont constaté que "l*es modèles d'innovation dans les services dépendent moins du secteur et que chaque type d'innovateur peut être trouvé dans chaque industrie de service individuelle*" (Hipp et Grupp, 2005, p. 529). Ainsi elles plaident en faveur d'une approche intégratrice, et d'une théorie unificatrice de l'innovation dans les services, qui serait affinée par la suite dans les différents types de services grâce à des études empiriques.

Les travaux de Droege et al. (2009) soulignent l'absence d'une taxonomie qui puisse être considérée comme "unique", y compris à l'ensemble des services : "(...) *nous avons constaté qu'à ce jour, il n'y a pas eu de consensus quant à quelle taxonomie des industries de services peut être considérée comme fiable…. des travaux supplémentaires sont nécessaires pour valider les modèles existants ou créer de nouvelles taxonomies en ce qui concerne la question de savoir si les taxonomies pourraient mieux être basées sur des "produits de service" que sur des industries."* (Droege et al., 2009, p.137).

Enfin, Craig et Moore (2006) soulignent que "*dans les études sur l'innovation, le type d'organisation doit être considéré comme une considération principale et le type d'innovation et le stade d'adoption comme des contingences secondaires"* (p.2).

La demande et le besoin d'analyses sectorielles ne vient donc pas en contradiction avec la volonté de produire une modélisation pour les services mais plutôt comme une nécessaire démarche d'approfondissement. Les études empiriques doivent ainsi permettre de tester les modèles existants, et constituer des contributions de nature à les compléter.

Nous avons présenté les différentes perspectives dans lesquelles l'innovation dans les services a été étudiée. Si la recherche d'une modélisation générale de l'innovation dans les services est pertinente, elle est rendue complexe par la diversité des approches existantes et celles des services. Par exemple, la typologie de Miles (1987) ne saisit pas toute la diversité qui peut exister, y compris à l'intérieur d'une même catégorie de services. Il y a donc une nécessité à développer un modèle d'analyse permettant d'observer et comprendre les différents déterminants de l'innovation à l'intérieur de chaque service.

3.3.2 Vers une lecture plus analytique des services.

La compréhension de l'innovation dans les services oblige à une meilleure prise en compte la diversité dans les services. Cette nécessité s'appuie sur plusieurs constats.

En premier lieu, les catégories mises en évidence dans la typologie de Miles (1987) ne rendent pas compte de manière exhaustive des nuances qui peuvent exister entre les catégories (services

physiques ou services à la personne), les publics concernés (consommateur ou producteur par exemple). Certains services incluent, à différents niveaux, une proportion de matérialité. C'est par exemple le cas des services d'hôtellerie, qui ne peuvent se concevoir sans l'existence d'une structure d'hébergement physique. En second lieu, on peut souligner que le triptyque " immatérialité – interactivité – immédiateté " ne s'applique pas nécessairement à tous les services (Djellal et Gallouj, 2006). Par exemple, les NTIC ont développé le e-commerce tout en amoindrissant l'interactivité relationnelle qui prévalait dans la distribution. Ce secteur n'en reste pas moins un service, mais dont certaines caractéristiques ont été transformées. Enfin, certains services sont par nature complexes. Le service de base est alors composé d'une multitude d'activités de services, qui sont essentiels à sa réalisation et qui ont leur propre chaîne de valeur et leurs mécanismes.

C'est sur ces différents constats que reposent des typologies plus analytiques. Les travaux de Djellal et Gallouj (2006, 2018), Gallouj et Toivonen (2011) démontrent qu'il peut exister une certaine " matérialité cachée " dans les services, et permettent une catégorisation plus avancée. Cette catégorisation induit ainsi différentes trajectoires d'innovation.

Comment déterminer la matérialité d'un service ? Gadrey (1991), décrit le service comme " *la transformation d'état ou le traitement d'un autre support, qui peut lui-même adopter des formes de matérialité diverses : objets, informations et signes, savoirs, capacités individuelles* " (p. 9). Cette définition souligne l'existence de plusieurs espaces de matérialité dans le service. En particulier, la cible ou le support de la transformation, et le moyen utiliser pour transformer ce support. C'est sur ces bases que repose l'analyse des services dits "architecturaux".

Pour Djellal et Gallouj (2006), les services dits " architecturaux " constituent une " catégorie analytique pertinente ". Ils définissent les services architecturaux comme " *des services complexes, qui sont constitués de l'assemblage d'un nombre variable d'autres services* " (p. 1974). En conséquence, " *le service architectural dans son ensemble est une combinatoire complexe de triangles de services plus ou moins interconnectés, selon des procédures différentes (succession dans le temps, réalisation en parallèle, etc.).(…). La prestation de service architectural est caractérisée par sa diversité : diversité des supports du service, diversité des acteurs, des relations de service, des régimes d'appropriation*. " (p. 1976). Les auteurs reconnaissent certaines limites à cette catégorie (subjectivité et porosité des frontières, difficulté à définir une catégorie homogène face à la diversité des possibles et des logiques impliquées). Ce modèle d'analyse constitue cependant une base intéressante pour analyser l'innovation dans les services. Il nécessite de distinguer, dans un premier temps, le service élémentaire de base des

services élémentaires périphériques. Dans le tableau 7 nous utilisons l'assurance pour illustrer ces deux notions.

Tableau 7 - Service architectural et services élémentaires, le cas de l'assurance. Source : Djellal et Gallouj 2008

	Service élémentaire de base	Services élémentaires périphériques
Assurances	Assurance tout risque automobile	Conseils, accueil-réception, dépannage automobile, hébergement d'urgence, rapatriement, prévention, mise en relation avec des prestataires de réparation…

Le service élémentaire de base est celui qui " *définit fondamentalement le service architectural* " (Djellal et Gallouj, 2006, p. 1977). Il est constitué du livrable attendu par le client, le résultat de la transformation si l'on reprend la définition de Gadrey (1991). En parallèle, les services élémentaires périphériques permettent " *valoriser le service de base ou d'en faciliter l'accès, sans pour autant, le plus souvent justifier, à eux seuls la venue du client*. " (Djellal et Gallouj, 2006, p. 1977). Ainsi dans le cas de l'assurance, le service élémentaire de base est l'indemnisation de l'assuré en cas de réalisation du risque pour lequel la garantie est souscrite. C'est le service pour lequel le client met en place le contrat. En outre, les compagnies d'assurance ont mis en place d'autres services qui facilitent l'exécution de la mission de base (dépannage automobile, mise en relation avec des prestataires...) ou la mettent en valeur (conseils personnalisés, accueil-réception…).

L'identification du service élémentaire de base et des services élémentaires périphériques souligne la complexité du service architectural. Chaque service élémentaire périphérique a son propre triangle des services et ses propres externalités. En conséquence, chaque prestation de service élémentaire, de base ou périphérique, consiste en une combinaison d'opérations (et des technologies associées) qui mobilisent différentes cibles et supports, qu'ils soient matériels (M), informationnels (I), liés aux connaissances (K) ou aux individus. Ces dernières sont dites " relationnelles " (R), le support dominant étant le client. De plus, ces opérations s'appuient sur les compétences du prestataire (C), en tant qu'individu ou organisation. Ces compétences peuvent être de tout ordre (académiques, techniques, scientifiques), formalisées ou non. Enfin, les caractéristiques finales (Y) du service, sont les fonctions d'usage, finales ou de services. Par exemple, une fonction d'usage du service élémentaire de base " assurance tout risque automobile " serait " indemnisation de l'assuré ".

L'analyse de l'innovation des services dits architecturaux se base ainsi sur l'identification et la compréhension des éléments qui modifient tout ou partie de ces dimensions, voire même les

caractéristiques finales (Gallouj, 1999 ; Gallouj et Toivonen, 2011). Les travaux de Djellal et Gallouj (2006) ont ainsi présenté plusieurs logiques d'innovation, qui permettent à la fois de prendre en compte la diversité des services, mais également de la diversité des logiques d'innovation à l'intérieur d'un même service ou secteur.

Comme illustré dans la figure 7, quatre logiques d'innovation sont ainsi identifiées :

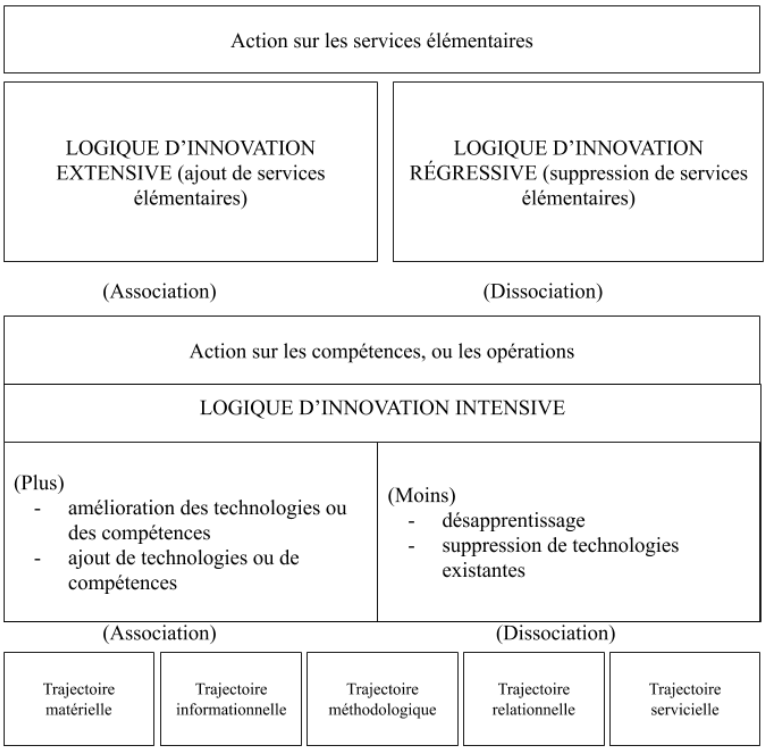
- **La logique extensive,** qui se traduit par l'ajout d'un service élémentaire (par exemple : ajout de l'assistance-rapatriement) ;
- **La logique régressive,** qui se traduit par la suppression d'un service élémentaire (par exemple : suppression du poste de réceptionniste) ;
- **La logique intensive,** qui consiste " *pour un service élémentaire Si donné, à intervenir sur une des différentes composantes internes ou externes du produit, soit en ajoutant des compétences et/ou des technologies (matérielles ou immatérielles) nouvelles (ce qui peut se traduire par la suppression des compétences et/ou des technologies anciennes), soit en augmentant (parfois en réduisant) le poids (la valeur) des compétences et/ou des technologies existantes* " (Djellal et Gallouj, 2006, p. 1982).

L'innovation peut en outre suivre plusieurs trajectoires à l'intérieur de la logique intensive. Il est intéressant de noter que nombre de taxonomies de l'innovation dans les services associent les services à l'une ou l'autre de ces trajectoires.

Les évolutions de la dimension M relèvent d'une trajectoire matérielle ; il s'agit des évolutions technologiques liées aux transformations matérielles (transport de biens ou personnes, systèmes électroniques…). Les évolutions de la dimension K concernent la trajectoire du traitement de l'information ; par exemple un nouveau système d'information. La trajectoire méthodologique illustre les évolutions du traitement de la connaissance, comme la formalisation des parcours de formation par exemple. La trajectoire servicielle pure décrit " *la mise en œuvre d'innovations de service indépendamment de tout support technique* " (Djellal et Gallouj, 2006, p. 1983). Enfin, la trajectoire relationnelle porte sur les évolutions des modalités de mises en relation entre le client et le prestataire.

La logique combinatoire quant à elle est une articulation des précédentes logiques (extensives, régressives, intensive) dans la mesure où le service architectural est considéré comme un tout, et non une simple accumulation de services élémentaires. L'innovation dans un service architectural " *se manifeste ainsi par la mise en œuvre répétée et conjointe des différentes logiques pures (….). La logique combinatoire se traduit simplement par une coexistence séparée au sein d'une même organisation ou d'un même département* " (p. 1985).

Figure 7 - La logique combinatoire comme mise en œuvre (sous des configurations multiples) des logiques pures. – Source : Djellal et Gallouj, 2006



D'autres taxonomies ont associé l'assurance à des trajectoires uniques ou des catégories de services suivant des trajectoires peu variées. C'est le cas par exemples de celles de Pavitt (1984), Miles (1987) Soete et Miozzo (1989), Den Hertog (2000). En effet, en introduisant la notion de support ou cible principale, en nuançant le rapport à la matérialité des services, la représentation de Djellal et Gallouj prend en compte le fait qu'un service peut avoir plusieurs supports ou cibles, aux matérialités différentes. Il s'agit donc de proposer une approche qui prendrait en compte ces degrés de matérialité. En mettant en évidence la complexité des services, cette grille d'analyse souligne l'existence de plusieurs trajectoires et logiques d'innovation au sein d'une même activité ou entreprise de service.

De la même façon que les approches technologiste, servicielle ou intégratrice se complètent plus qu'elles ne s'opposent, cette lecture analytique des services ne s'opposent pas littéralement aux précédent. Elle constitue ainsi un apport nécessaire pour la compréhension de la diversité des services, et leur implication dans les trajectoires d'innovation. Ainsi, qu'elle soit technologiste ou servicielle, ou intégratrice, chaque approche influence la façon dont sont perçus les mécanismes d'innovation. Les contributions et taxonomies significatives que nous avons présentées constituent un premier cadre général dans lequel s'inscrit le concept d'innovation. A l'intérieur de ces cadres, différentes études ont démontré l'existence de trajectoires et formes

d'innovations diverses, dont certaines n'existent que dans les services. Nous avons pu souligner que le positionnement de l'assurance dans ces taxonomies est variable. L'assurance est ainsi un service complexe, dépendant des technologies développées par ses prestataires (Soete et Miozzo 1989) mais qui génère aussi des innovations dans les autres en raison de son positionnement central dans l'économie et des connaissances mobilisées (Den Hertog, 2000 ; Castellacci, 2008). L'assurance qui peut inclure un certain niveau de " matérialité cachée " (Djellal et Gallouj, 2018) et dont la complexité peut l'associer à la catégorie des " services architecturaux " (Gallouj et Toivonen, 2011). L'assurance constitue ainsi un cadre dans lequel plusieurs modalités d'innovations existent, et que notre recherche devra identifier.

Les taxonomies que nous avons présentées lient également trajectoires et formes d'innovation. La question du périmètre de l'innovation doit donc être soulevée. Là aussi, il existe plusieurs perspectives permettant de déterminer le caractère innovant. C'est ce que nous allons voir dans la quatrième section de ce chapitre.

4. Les formes d'innovation

Qu'est-ce qu'une innovation dans les services ? Ce questionnement nécessaire fait partie intégrante de la recherche d'un paradigme propre aux services. Tout comme les taxonomies proposées, la définition de ce qui peut constituer une innovation dépend du courant de pensée dans lequel s'inscrit la recherche.

Selon Schumpeter (1934), l'innovation se décompose en cinq catégories : les nouveaux biens, les nouvelles méthodes de production, les nouveaux marchés, les nouvelles sources de matières premières, les nouvelles organisations de la production. Transposée aux services, cette définition permet d'identifier les cinq catégories identiques : les nouveaux services, les nouvelles méthodes de réalisation ou fourniture du service, les nouveaux marchés, les nouveaux inputs du service.

Qu'il s'agisse d'une approche technologiste (Pavitt, 1984 ; Soete et Miozzo, 1989), servicielle (Gallouj, 1994 ; Gadrey et al., 1993), intégratrice (Belleflamme et al., 1986 ; Gallouj et Weinstein, 1997), ou voire même plus économique (Tether et al., 2001 ; Drejer, 2004), les définitions d'une innovation dans les services peuvent être variées, et être exclues selon le cadre conceptuel à l'intérieur duquel elles sont observées. Evangelista et Savona (1998) notent de plus que les spécificités des services, et parmi elles la simultanéité de la production et de la consommation, entravent la séparation entre process et produit, et complexifient d'autant plus la définition du nouveau service.

Ainsi, définir formes d'innovation dans les services soulève plusieurs interrogations. Tout d'abord, à la différence du bien manufacturé, le service est immatériel. Il convient donc en premier lieu d'identifier les espaces au sein desquels il est possible d'observer l'innovation de service (van der A et Elfring, 2002 ; Bessant et Davies, 2007), de questionner la distinction entre le "process" et le "produit-service" (Djellal et Gallouj, 2002 ; Tether, 2005), et de mobiliser sans toutefois les opposer, les notions d'innovation radicale et d'innovation incrémentale (Den Hertog, 2000 ; Avlonitis et al., 2001). Ces éléments nous permettront par la suite de mettre en évidence quatre formes d'innovation dans les services.

4.1 Les espaces et degrés d'innovation dans les services

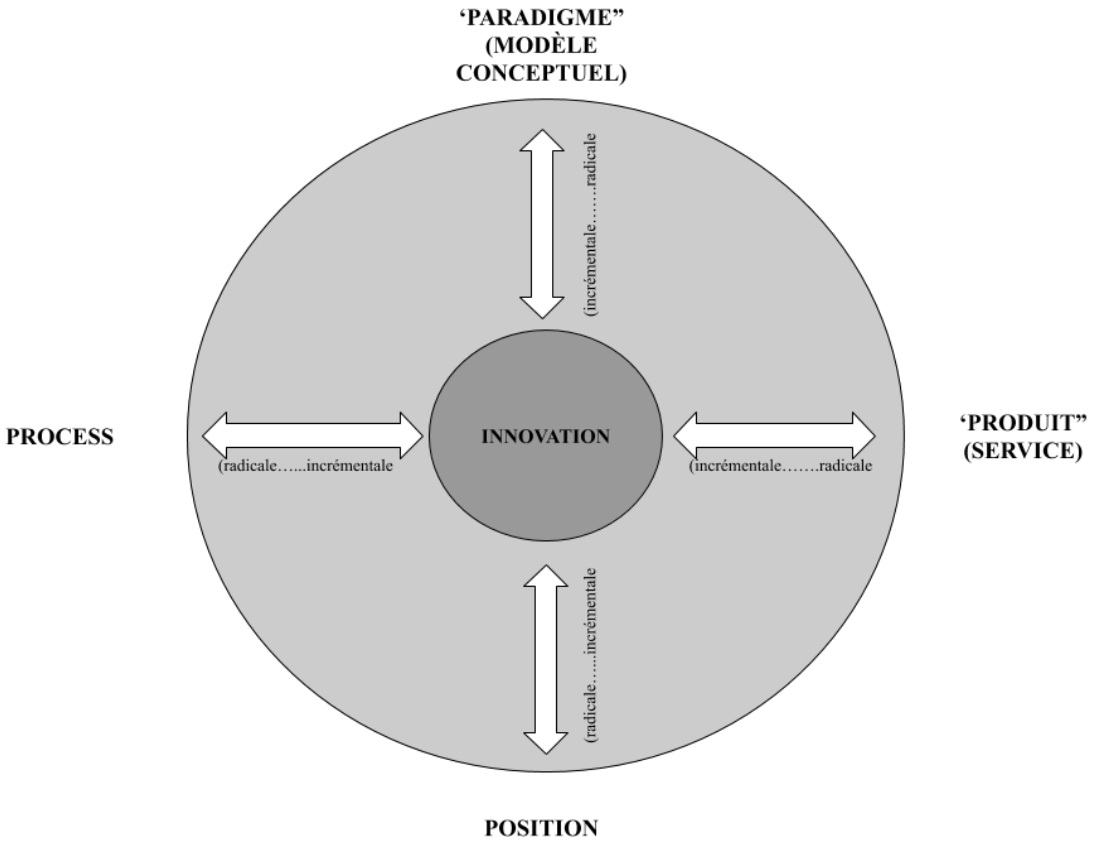
L'invention d'un nouveau produit manufacturé est. L'innovation d'un bien, quel qu'en soit le degré, peut être matérialisée. Ce document matérialise les caractéristiques du bien, et il est aisé, en se référant aux documents et à la version précédente de l'objet, d'identifier les espaces concernés par l'innovation. De la même façon, l'identification du process autour du bien est facilitée par la tangibilité de l'objet. Les services étant immatériels, les questions des espaces d'innovation et de la séparation du service et du process soulèvent des problématiques spécifiques.

4.1.1 Les espaces d'innovation dans le service

Les travaux de Bessant et Davies (2007) apportent une contribution significative à cette question (figure 8) Dans la lignée des travaux de Den Hertog (2000), les auteurs fournissent une modélisation des espaces d'innovation dans le service. Ils identifient que l'innovation peut prendre forme à l'intérieur d'un écosystème constitué de quatre dimensions : le paradigme, le produit-service, le process, et la position.

Dans cette conception, l'innovation dite "produit" modifie le service commercialisé par une entreprise. L'innovation de process quant à elle, transforme la façon dans le service est fourni et/ou exercé. L'innovation dite "de position" est un changement dans le contexte dans lequel le service est commercialisé. Enfin, l'innovation du paradigme modifie les "*les modèles mentaux sous-jacents qui encadrent ce que fait l'organisation*" (Bessant et Davies, 2007, p. 67).

Figure 8- Modélisation des espaces d'innovation dans les services - D'après Bessant et Davies (2007)



Si la représentation de Bessant et Davies permet de matérialiser le concept d'innovation selon Schumpeter, elle permet de souligner deux aspects fondamentaux de la question d'innovation. Les notions d'innovation radicale et incrémentale, et la distinction entre "produit "-service et process.

4.1.2 La difficile distinction entre "produit-service" et "process"

Par nature, le service est difficilement dissociable de son process de réalisation. La question de la distinction entre les deux éléments a nourri de nombreuses recherches (Hauknes, 1998 ; Djellal et Gallouj, 2001 ; Gallouj, 2002 ; van der Aa et Elfring, 2002 ; Tether, 2005 ; Sundbo et al., 2007). Certains travaux considèrent toutefois que la question est vaine, les deux éléments étant de toutes façons fortement imbriqués (Sirilli et Evangelista, 1998 ; Damanpour et Gopalakrishnan, 2001).

En effet, plusieurs arguments plaident en faveur de l'abandon de cette distinction, héritée des théories de l'innovation dans les produits manufacturés, qui serait impossible (Uchupalanan, 2000 ; Miles, 2008).

En premier lieu, distinguer le process du service revient à considérer ce dernier comme un artefact. Or le service est un processus qui évolue dans le temps (Gallouj, 2002). Il n'a pas de forme figée et tangible, mais est le fruit de multiples interactions.

Ensuite, la dichotomie service/ process serait une simplification excessive des dimensions qui composent le service (Gallouj et Weinstein, 1997). En effet, les innovations dans le service nécessitent souvent des changements dans le processus et vice versa (Gallouj, 1998). Les innovations de ''produits-services'' et de processus sont ainsi étroitement liées et peuvent être simultanées (Uchupalanan, 2000). Dans la théorie du cycle inversé de Barras (1986), l'innovation de service est générée par l'innovation de processus. Il ne peut ainsi y avoir l'une sans l'autre. En outre, Den Hertog (2000) souligne que *"l'innovation (...) se résume rarement à un changement de caractéristiques d'un service, elle est souvent associée à de nouveaux procédés, de nouvelles interactions clients, un nouveau contrôle qualité…"* (p.3). Enfin, dans certains services, le processus est le service (par exemple livraison, soins à la personne…). Il est donc des services pour lesquels non seulement la distinction n'est pas pertinente mais tout simplement impossible.

Cependant, d'autres travaux basent leurs recherches sur la séparation produit/process. Ainsi, Damanpour et Gopalakrishnan (2001) s'opposent à Barras (1986, 1990) en soulignant que dans l'industrie de la banque, il y a plus souvent des innovations de produit que des innovations de process. Les innovations de process et de produits peuvent même être simultanées. Leurs travaux soulignent donc qu'il est non seulement possible de distinguer le process du produit, mais que cette démarche est indispensable à la compréhension de l'innovation.

Les deux lectures sont pertinentes et soulignent encore la grande diversité au sein des services. Il n'y a ainsi donc pas de règle générale. Innovation de service et de process peuvent être indépendantes ou imbriquées.

Le deuxième questionnement est lié à l'intensité de l'innovation. Le degré de nouveauté permettant de définir l'innovation est particulièrement complexe dans les services, en particulier lorsque le degré de matérialité est faible.

4.1.3 La question de la "radicalité" des innovations

La recherche sur l'innovation dans les services repose sur les connaissances produites par l'innovation des biens manufacturés. Ainsi, la notion d'innovation radicale est issue de la conception technologiste et industrielle de l'innovation. Elle repose sur la logique selon laquelle seul le nouveau produit fini constitue une innovation et dans laquelle seule l'innovation radicale a sa place.

En ce qui concerne les services, la notion d'innovation incrémentale vient compléter la notion d'innovation radicale. Les deux notions sont synonymes d'innovation. L'innovation radicale est synonyme de nouveauté (Den Hertog, 2000 ; Avlonitis et al., 2001 ; Drejer, 2004). Ceci étant posé, à quel moment une idée, un concept, un process est-il nouveau ? Lorsqu'il est nouveau sur le marché ? Nouveau pour le client ? Nouveau pour l'entreprise ?

Dans sa taxonomie, Den Hertog (2000) intègre plusieurs dimensions à analyser pour apprécier le degré d'innovation d'un service. Il s'agit principalement de paramètres internes. La nouveauté s'évalue ainsi à l'intérieur de l'entreprise. Ce qui est nouveau pour l'entreprise est une nouveauté dans l'absolu, quand bien même le process ou le service serait déjà existant par ailleurs.

En revanche, pour Avlonitis et al. (2001), l'innovation dans les services doit prendre en compte non seulement le degré de nouveauté en interne (nouveau pour l'entreprise), mais également le degré de nouveauté sur le marché. Enfin pour Christensen (2013), la radicalité d'une innovation se matérialise davantage par l'importance des changements qu'elle induit dans l'entreprise (organisation, business model) que par le degré de nouveauté du service en lui-même.

En parallèle, Djellal et Gallouj (2001) observent que le process d'innovation dans les services est très rapide, et survient majoritairement du fait que l'innovation dans les services a une nature incrémentale, résultant souvent d'imitation intra- ou extra-sectorielle. Sundbo et Gallouj (1998) soulignent quant à eux que l'innovation dans les services est plus souvent incrémentale que radicale. "*Les innovations de service sont souvent de petits ajustements de procédures et donc incrémentales et rarement radicales. Le temps de développement des innovations de service est généralement relativement court puisqu'il n'y a pas besoin de recherche ou de collecte de connaissances scientifiques. Les processus d'innovation de service sont normalement très pratiques*" (p.10).

Enfin, innovation radicale et incrémentale peuvent être liées. Le modèle du cycle inversé de Barras (1986) en est une illustration pertinente. En effet, dans sa modélisation, les innovations incrémentales se succédant génèrent des innovations de process radicales. Bien que son analyse repose sur une vision technologiste, elle reste pertinente sur les services dits "low tech".

Les services présentent donc des formes d'innovations à la fois incrémentales et radicales, et sont le fruit d'un mécanisme continu impactant les différentes dimensions du service : le service en tant que produit, le process, l'organisation, le marché. La nouveauté peut ainsi s'exprimer à différents degrés, qu'il s'agisse de nouveauté totale ou d'améliorations. Ce cadre défini, il existe différentes formes d'innovation spécifiques aux services.

4.2 Quelles formes d'innovation ?

Au-delà de la question de la radicalité et de la distinction process-services, les différents travaux questionnant l'innovation dans les services ont tenté de définir des typologies de formes possibles.

4.2.1 Les formes d'innovation dans les services

Le questionnement de l'innovation dans les services a produit plusieurs taxonomies (Pavitt, 1984 ; Soete et Miozzo, 1989 ; Den Hertog, 2000…), permettant de comprendre les dynamiques d'innovation à un niveau macro. D'autres travaux (Avlonitis, 2001 ; van der Aa et Elfring, 2002 ; Tether, 2005…) ont observé les espaces dans lesquels l'innovation de services prend forme. Les formes d'innovation constituent un niveau d'analyse plus détaillé encore. Selon les travaux de Belleflamme et al. (1986), dans une approche intégratrice, l'innovation de services peut prendre les formes suivantes :

- L'introduction d'un nouveau service ;
- L'introduction d'un nouveau processus de production ou l'amélioration de l'ancien ;
- L'introduction de nouveau processus de création de service (" servuction ") ou l'amélioration de l'ancien ;
- Ou toute combinaison de ces trois formes.

Les travaux de Gallouj et Weinstein (1997) constituent une contribution intéressante dans la définition des formes d'innovation dans les services. En étudiant l'innovation dans les activités de conseil, les auteurs permettent de formaliser des concepts dont les périmètres pouvaient sembler flous jusqu'alors. Ils utilisent la grille de définition selon les caractéristiques pour redéployer les définitions existantes de l'innovation, observées précédemment (Gallouj et Gallouj, 1994) dans les services. Dans cette approche intégratrice, toutes les dimensions du service (en tant que produit final, en tant que vecteur et utilisateur de connaissances à la fois du client et de l'entreprise, en tant qu'ensemble de caractéristiques techniques) sont prises en compte et permettent analyse relativement complète des formes d'innovation.

Ainsi quatre formes principales d'innovation, spécifiques aux services, ont pu être identifiées. Nommées ad-hoc, anticipation, objectivation et recombinaison, ces formes d'innovations incarnent les spécificités des services. Généralement informelles, produites grâce à l'interactivité des parties prenantes, elles souffrent d'invisibilité en raison de la difficulté à les mesurer et à les quantifier.

L'innovation ad-hoc

En tant que concept, "*les innovations ad hoc sont définies comme la construction (sociale) interactive d'une solution à un problème particulier proposée par un client*" (de Vries 2006, p. 1039). Profondément ancré dans les caractéristiques du service, ce concept est sujet à débat.

En effet, Droege et al. (2009) soulignent que "*ce mode d'innovation a été par la suite critiqué par des chercheurs tels que Drejer (2004), arguant du fait qu'en raison de la non-réplicabilité des innovations ad-hoc, il ne s'agissait pas d'innovation au sens Schumpetérien"* (p.139).

L'innovation ad hoc est de fait la forme d'innovation mettant le plus en exergue l'interactivité spécifique des services, particulièrement représentée dans les activités de services purs, tels que le conseil, la banque ou l'assurance. L'innovation ad-hoc intervient lorsque l'expert met ses compétences et son expertise au service de la conception d'une solution répondant à une demande et/ou un besoin du client (Den Hertog, 2000). Cette forme d'innovation est rarement reconnue comme telle, bien qu'elle occupe une place importante dans la création des firmes de services. Comme mentionné par Drejer (2004), c'est l'absence de réplicabilité dans une optique économique qui fonde la réserve à l'égard de ce concept. Si la reproductibilité de ce type d'innovations, ainsi que l'appropriation, sont difficilement mesurables, la création de sur-mesure peut, une fois la pertinence et l'adaptabilité avérées, déboucher sur la création de nouveaux produits et/ou services standardisés. Si cette forme d'innovation a été observée dans un premier temps dans les entreprises de conseil (Gadrey et al., 1993), elle peut être identifiée et reconnue dans toutes les activités de service, y compris celles qui ne sont pas constituées de services purs comme les services de traiteurs, de blanchisserie. Appelée également sur-mesure, cette forme d'innovation peut être radicale, ou incrémentale, et englober toutes les étapes du produit-services : process, relation client, organisation, connaissances.

L'innovation anticipation

L'innovation-anticipation s'opère à la faveur de la détection d'une nouvelle opportunité de marché, d'une évolution réglementaire, ou d'un nouveau besoin. Selon le secteur d'activité, l'occurrence de ce type d'innovation peut varier. Dans ce cas l'innovation est fortement liée à la vision stratégique des équipes de management de l'entreprise (Sundbo, 1997). On la retrouve particulièrement dans les services financiers (banque, assurances…). En effet, de par leur composition et leur forte imbrication avec les évolutions sociales et sociétales, ils sont soumis à de nombreuses et importantes évolutions juridiques. L'innovation anticipation y représente donc

une part importante des actions menées en raison des nombreuses opportunités qu'elle incarne, bien qu'elle ne soit pas reconnue comme innovation en tant que telle.

L'objectivation, ou formalisation, est plus particulièrement applicable aux services opérationnels, notamment le marketing. Elle permet de matérialiser des innovations de process (méthodologie de vente, campagnes marketing, …). L'innovation objectivation ou formalisation peut se rapprocher des flux de connaissance de Nonaka et Takeuchi (1995), qui observent que les connaissances dans les entreprises peuvent suivre diverses trajectoires, notamment en passant de la connaissance informelle (méthodes personnelles de vente, de gestion, habitudes de traitement des collaborateurs de divers back office) à une connaissance formalisée (scripts, process, ou méthodologie codifiés dans l'entreprise). Ce passage de process informels à de véritables procédés transmissibles est une forme d'innovation sous-estimée par les entreprises elles-mêmes. Pourtant, en permettant de remplacer des anciennes méthodes de faire par de nouvelles méthodes plus efficaces, elles répondent à la définition de l'innovation de Schumpeter.

L'innovation de recombinaison

Particulièrement modélisable dans le modèle de Gallouj et Weinstein (1997), l'innovation de recombinaison consiste en la modification de caractéristiques de service existantes permettant de définir une nouvelle solution. Il s'agit par exemple de la mise en place d'une offre de services packagés (par exemple les offres "Pack" des opérateurs de téléphonie permettant en un seul contrat de souscrire à la fois une ligne de téléphone fixe, de téléphone portable, et d'une connexion internet). L'innovation de recombinaison peut également donner lieu à des dissociations, dans lesquelles une nouvelle offre de service est créée en séparant deux services commercialisés ensemble auparavant (l'assurance et l'assistance par exemple - van der Aa, 2002).

Ces quatre formes d'innovation ne constituent pas des espaces figés et indissociables. L'innovation peut ainsi prendre des formes diverses, à l'intersection de deux ou de plusieurs de ces formes principales.

4.2.2 La diversité des formes d'innovation dans le service : le cas de l'assurance

Les taxonomies que nous avons présentées en deuxième section lient fortement catégories de service, trajectoires d'innovation, et formes finales (Pavitt, 1984 ; Soete et Miozzo, 1989 ; Den Hertog, 2000). Pourtant, comme le souligne Gallouj (1999) " *plusieurs trajectoires peuvent être à l'œuvre dans une même firme ou dans un même secteur, qui peuvent se renforcer mutuellement,*

se concurrencer ou coexister en s'ignorant " (p. 12). Ainsi, plusieurs trajectoires et formes d'innovation peuvent coexister au sein d'une même entreprise ou d'un même type de service. En parallèle, une même entreprise peut générer des innovations plus ou moins radicales au sein d'espace différents (organisation, process, relation client, …). Il y a donc, au sein d'une même catégorie de service, les formes d'innovation possibles sont le fruit de plusieurs combinaisons. Nous illustrons ce propos en nous basant sur les travaux de Gallouj (1999) sur les formes d'innovations dans l'assurance ; nous présentons ces résultats dans le tableau ci-dessous (tableau 8).

Ce tableau illustre non seulement la multiplicité des formes d'innovation possibles (un nouveau contrat d'assurance par exemple) mais également les différents échelles et degrés de nouveauté. Ainsi, la nouveauté d'un service peut s'apprécier au niveau de l'entreprise (innovations de produits/services " relatives "), ou au niveau du secteur (absolues). Ces sous-catégories sont particulièrement adaptées aux services qui sont difficilement brevetables, comme l'assurance. Les catégories innovations de combinaison (B1) et de décombinaison (B2) soulignent la nature architecturale de l'assurance précédemment mentionnée. Ainsi, l'inclusion d'une garantie d'assistance dans un pack " assurance automobile " est une application pertinente de l'innovation architecturale.

Cette typologie pourra servir de base à nos travaux. Notre recherche visera ainsi à observer la façon dont ces formes d'innovation se manifestent dans notre étude de cas. Nous questionnerons également l'existence d'autres formes d'innovation, et leurs trajectoires.

-

Tableau 8 - Les principales formes d'innovation dans l'assurance -- Source : Gallouj, 1999

TYPES D'INNOVATION	SOUS-CATEGORIES		DEFINTION
A : Innovations de produit/service	A1 : Innovations de produits/services " absolue "		Nouveau service, concept ou contrat pour l'ensemble du secteur
	A2 : Innovations de produits/Services " relatives "		Nouveau service, concept ou contrat pour la compagnie
	A3 : innovations de produits/services sur-mesure	* : sur-mesure d'adaptation	Adaptation d'un contrat standard pour un client spécifique par des changements tarifaires ou l'ajout de certaines clauses
		** entièrement sur-mesure	Elaboration d'un nouveau contrat pour un client donné
		*** garantie de risques spéciaux	Couverture d'un nouveau risque qui n'affecte qu'une faible population
B : Innovation architecturale	B1 : innovation de produit/service par combinaison		Recombinaison de produits/services existants
	B2 : innovation de produit/service par décombinaison		Séparation d'un élément de produit/service pour le commercialiser de façon isolée
C : Innovations basées sur la modification d'un produit ou d'un service			Certaines spécifications et options sont modifiées, laissant la formule de base inchangée
D : Innovations de process et organisationnelles, innovations dans les méthodes de management	D1 : innovations introduites en support d'innovations produit/service		Innovations de process ou organisationnelles consécutives et indissociables d'une innovation de type A, B, ou C et
	D2 : innovations associées à un duit/service dont les spécifications et les des de livraisons demeurent tous deux hangés		Changement significatif de process (technologie, organisation du travail), laissant le produit/service inchangé
	D3 : innovations associées à un produit/service qui demeure inchangé mais dont la livraison, la qualité et le marketing se trouvent sensiblement améliorés		Changement significatif de process (technologie, organisation du travail), laissant le produit/service " formellement " identique mais amélioré en qualité
	D4 : innovations de management formalisées		Innovations relatives à la gestion financière, actuarielle, juridique, RH
	D5 : innovations de management informelles (ad hoc ou de fortune)		Différentes des formes décrites ci-dessus par leur nature informelle.

Ainsi, les travaux réalisés autour des concepts d'espaces d'innovation, de la distinction entre service et process, de la question de la radicalité ou des formes spécifiques d'innovation ont souligné de façon plus précise encore les spécificités des services. La remise en question d'une

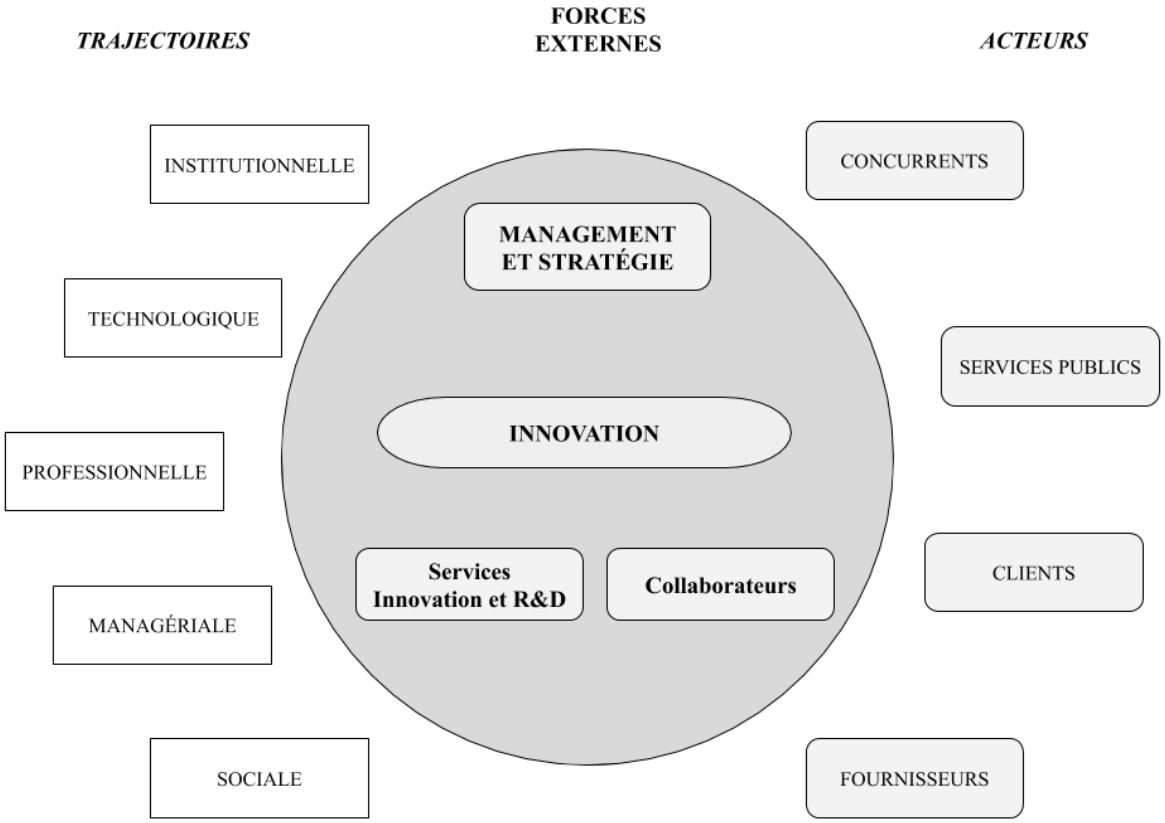
vision dichotomique entre “produit "-service et process (Hauknes, 1998 ; van der Aa et Elfring, 2002 ; Tether, 2005 ; Sundbo et al., 2007) a ouvert de nouvelles perspectives de recherches sur l’innovation dans les services. L’étude des formes spécifiques aux services (Gallouj et Weinstein, 1997 ; van der Aa et Elfring, 2002) démontre que l’innovation peut exister en l’absence de brevet ou de formalisation technologique. L’importance de l’amélioration continue dans les services (Den Hertog, 2000 ; Christensen et al., 2015) a contribué au débat sur la radicalité en apportant une nuance au concept de nouveauté.

Les grandes approches théoriques ont permis de délimiter des espaces d’innovation dans les services, d’en proposer des modélisations, et de décrire certaines particularités de formes. Un autre questionnement a été soulevé par la recherche : l’innovation dans les services en tant que phénomène socio-économique dans l’entreprise.

5. Une dynamique économique, sociale, et managériale

L’innovation dans les services se révèle multidimensionnelle (Amara et al., 2009 ; Den Hertog et al., 2010 ; Rubalcaba et al., 2010). Les travaux de Sundbo et Gallouj (1998) ont fourni une contribution intéressante en modélisant cet aspect multidimensionnel. Nous reproduisons ce modèle dans la figure 9. Il met en évidence que l'innovation dans une entreprise est le fruit d'interactions variables entre plusieurs dimensions. L'entreprise va nécessairement s'appuyer sur ses forces externes pour concrétiser ses projets. Mais c'est en réponse au contexte défini par les acteurs extérieurs (notamment la concurrence et les clients) que les trajectoires d'innovation vont être définies et choisies par l'entreprise.

Figure 9 - Système d'innovation dans les entreprises de service – Source : Sundbo et Gallouj, 1998



Cette représentation est particulièrement intéressante. En premier lieu parce qu'elle permet d'embrasser l'innovation de services dans toutes ses dimensions (technologiques, servicielles, ou intégratrice). Mais aussi parce qu'elle permet de soulever les questions nécessaire à l'observation de l'innovation en tant que phénomène socio-économique dans l'entreprise

Ainsi, ce champs global de recherche investigue la question ***des acteurs*** de l'innovation (Gallouj, 1994 ; Von Hippel 2005 ; Sundbo et Toivonen, 2011 ; Rubalcaba et al., 2012) et de la façon dont elle peut être ***managée et pilotée***, notamment dans des contextes particuliers (Ben Mahmoud-Jouini et Mignon, 2009 ; Lenfle, 2008 ; Sundbo, 1997). La question de ***la mesure et celle des facteurs de succès*** de l'innovation sont également liées à la question de l'entreprise et de l'innovation en tant que levier stratégique (Avlonitis et al., 2001 ; Djellal et Gallouj, 2005 ; Cainelli et al., 2006 ; Froehle et Roth, 2007 ; Menor et Roth, 20017). Puis finalement, comme pour tous les autres questionnements liés à l'innovation dans les services, la diversité des services et les ***implications sectorielles*** ont fait l'objet d'études spécifiques (Gadrey et al., 1993 ; Dupuis,

1998 ; Berry et Dupuis, 2005 ; Den Hertog, 2000 ; Gallouj, 2007 ; Gallouj et Leroux, 2011). Ce sont ces dimensions que nous allons à présent explorer.

5.1 Les acteurs de l'innovation

Quelle que soit la perspective adoptée, les travaux portant sur l'innovation dans les services ont souligné la forte interactivité nécessaire à ce phénomène. Cette interactivité peut avoir lieu à l'extérieur de l'entreprise (Den Hertog, 2000 ; Castellacci, 2008) ou à l'intérieur de l'entreprise (Sundbo, 1997). Deux catégories d'acteurs semblent cependant avoir un rôle essentiel : les collaborateurs, et les clients.

5.1.1 Le collaborateur, source de savoirs stratégiques

Plusieurs études et modélisations mettent en évidence le rôle des collaborateurs dans l'innovation de service. En effet, si certaines formes d'innovation sont portées par les collaborateurs, ces derniers sont également partie prenante du phénomène. En particulier, les formes d'innovation informelles, sources d'améliorations continues, sont le fruit des expériences et observations des collaborateurs ; ces innovations ne pourraient pas avoir lieu sans eux (Gallouj et Weinstein, 1997). Mais le rôle des employés ne se limite pas aux innovations informelles et peu visibles. En particulier, ils ont un rôle capital dans l'innovation dite "stratégique". En ce sens, ils peuvent constituer un avantage concurrentiel certain. Dans leurs travaux, Rubalcaba et al., 2012, notent que dans les entreprises stratégiques, les innovations poussées et pilotées par les employés ont une importance significative (Sundbo, 1997, 2000). En analysant le processus d'innovation des entreprises de services dites "stratégiques", Sundbo (1997) souligne la présence et l'action décisive des collaborateurs à chaque étape du processus d'innovation, en particulier lorsqu'il s'agit de projets identifiés (Lenfle, 2008). Pour illustrer ce propos, nous nous appuyons sur les travaux de Sundbo (1997). En questionnant le rôle accordé aux collaborateurs par les entreprises de service stratégique, ils identifient certaines étapes clés, que nous représentons dans le tableau 9. Dans celles-ci, l'autonomie et l'engagement des collaborateurs peuvent constituer des atouts décisifs. En particulier, les travaux de Sundbo soulignent la capacité des collaborateurs à identifier des projets susceptibles de répondre efficacement aux problématiques de l'entreprise.

Tableau 9- Le rôle des collaborateurs dans les étapes d'innovation – Source : Sundbo (1997)

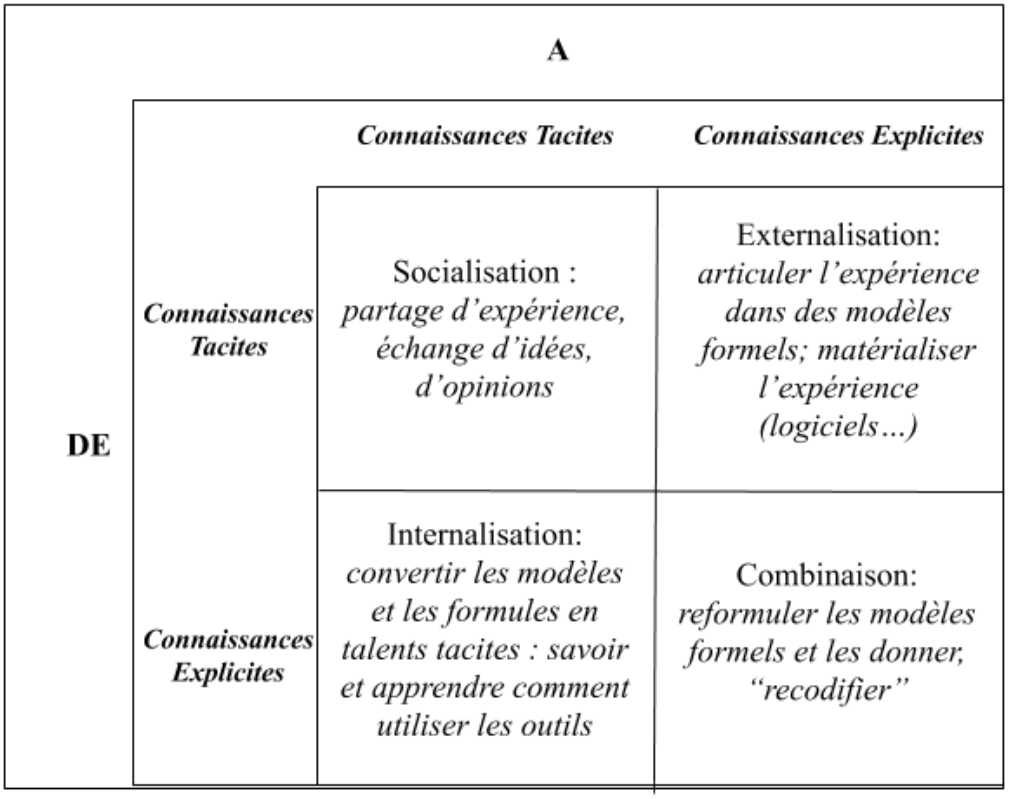
Etape d'innovation	**Entreprises de service stratégique - conclusions de Sundbo**
Idéation	*Les idées viennent des employés ; *Les idées viennent de façon fortuite
Transformation en un projet d'innovation	*Lobbying interne de "l'intrapreneur" pour convaincre les décisionnaire *Go/ No go du Top management
Développement	*Mise en place d'un groupe projet *Prototypage de l'idée *Etudes sur les possibilités de marché *Test du prototype sur un groupe
Implémentation	*Go/no-go du top management pour mise en production *l'implémentation de l'innovation est portée par le service adéquat

Ce rôle du collaborateur dans l'innovation est en outre basé sur l'interactivité du service, et l'intrication du process dans le " produit " service. (Rubalcaba et al., 2012). L'implication permanente du collaborateur avec le process et le service lui permet de percevoir les possibilités d'innovation au-delà du simple ajustement. Il est ainsi en capacité de concevoir des solutions prenant en compte la perspective du client (Vargo et Lusch, 2006 ; Sundbo et Toivonen, 2011). Les collaborateurs "*interprètent les besoins de la situation avec précision et développent en conséquence des idées de nouveaux services*". Rubalcaba et al., 2012, p. 702).

Le collaborateur met ses savoirs (expérience et connaissances) au service de l'innovation de l'entreprise. Le rôle de la connaissance dans la démarche d'innovation, en particulier celles du collaborateur, est importante (Strauss et al. 2010 ; Leiponen, 2005).

Gopalakrishnan et al. (1999) ont souligné que l'innovation de procédés nécessitait davantage de connaissances systémiques que les innovations de produits, et que les innovations de processus impliquent des connaissances plus complexes. Ils ont également souligné la participation de connaissances dites tacites dans cette démarche. Ces remarques sont une contribution importante dans l'univers du service. Le "produit "-service est peu dissociable du process. L'importance des connaissances, formelles ou non, et la manière dont elles génèrent de nouvelles connaissances, de nouveaux procédés ont notamment été modélisée par Nonaka et Takeuchi (1995) ; nous présentons cette modélisation dans la figure10.

Figure 10- Les connaissances des collaborateurs dans l'innovation – Source : Nonaka et Takeuchi, 1995



Cette modélisation démontre le rôle des savoirs des collaborateurs. Qu'elles soient transmises en interne, ou matérialisées au service d'une innovation, les connaissances sont un élément essentiel du processus. Ce modèle suggère que favoriser la formalisation des connaissances tacites des collaborateurs peut favoriser l'innovation. Le collaborateur est également un élément central dans la communication et l'interactivité avec le client, qui sont essentielles (Sundbo et Toivonen, 2011).

5.1.2 Manager et coordonner l'innovation

L'organisation du process de l'innovation ne se concentre pas seulement sur les services dédiés à la recherche-développement mais couvre un grand nombre de services fonctionnels des entreprises tels que le service commercial, le marketing, le juridique, ou l'informatique (Gadrey et Gallouj, 1994 ; Sundbo, 1998 ; Den Hertog, 2000).

Les mécanismes et l'organisation de l'innovation dans les entreprises de service semblent liés à la taille et l'activité de l'entreprise (Sundbo, 1998), mais également à la nature de l'entreprise. Certains travaux suggèrent que les particularités culturelles des entreprises, comme la nature familiale par exemple, induisent une organisation spécifique du management de l'innovation

(Ben Mahmoud-Jouini et Mignon, 2009 ; Amann et Allouche, 2000). Moins formalisée que dans l'industrie, l'organisation de l'innovation est diffuse et intervient à plusieurs niveaux. Les études de cas (Ben Mahmoud-Jouini et Mignon, 2009 ; Lenfle, 2008 ; Sundbo, 1997) soulignent que plus l'entreprise est importante, plus la démarche de recherche et développement existe de façon formalisée.

Dans son étude sur les entreprises de services et le management de l'innovation, Sundbo (1997) observe qu'il existe différentes façons d'organiser les activités d'innovation et conclut que les entreprises de services ont rarement un véritable département recherche et développement et que l'innovation est plus généralement un processus d'apprentissage par essai-erreur. Cette perception est partagée par Lenfle (2008) dont les travaux soulignent que "*l'absence de méthode pour piloter l'innovation pénalise les acteurs, notamment au moment de générer des concepts"* (2008, p. 5).

La caractéristique diffuse de l'organisation de l'innovation dans les services est matérialisée dans les travaux de Sundbo et Gallouj (1998). En étudiant les systèmes d'innovation, qu'ils définissent comme un "*schéma général pouvant décrire les activités d'innovation*", ils observent qu'il existe un cadre général de méthodologie. A l'intérieur de ce cadre, les éléments spécifiques de l'entreprise, tels que l'activité, le nombre de collaborateurs déterminent les trajectoires d'innovation, de développement de nouvelles idées, et leur diffusion.

Il n'existe donc pas un management de l'innovation de services. Il s'agit d'un phénomène dynamique qui repose sur les spécificités de l'entreprise (forme, taille, culture…) et de son secteur. Cette absence de généralité appelle ainsi à des observations et constructions empiriques. C'est ainsi un questionnement que nous devrons intégrer à notre recherche.

5.1.3 Le rôle du client dans l'innovation

L'une des caractéristiques des services est d'être interactif. Le client tient donc une place centrale. Son rôle dans l'innovation de services peut s'apprécier à des degrés divers. Il peut par exemple être le destinataire d'une enquête de satisfaction dont le but est d'améliorer les process. Il peut aussi être sollicité directement dans le cadre d'un concours d'innovation, en raison de sa capacité à mettre le doigt sur une problématique qui pourrait rester inconnue sans son intervention. La pertinence du client dans la démarche d'innovation est un phénomène qui dépasse l'industrie des services (Liotard et Revest, 2014). De simple consommateur, le client est devenu une ressource indispensable de co-création (Rubalcaba et al., 2012). L'interactivité au cœur de la dimension du service rend cette dynamique plus importante encore. Pour Rubalcaba et al. (2012), le processus co-création dans l'innovation de service consiste davantage en une co-

création de valeur innovante avec le client. Ce processus dépasse donc la simple création d'une offre de service innovante par l'entreprise et mise à disposition du client.

Dans leurs travaux, Christensen et al. (2007) soulignent que le client est l'ultime "valideur" des innovations des entreprises : "*Le client a simplement un travail à faire et cherche à 'recruter' le meilleur produit ou service pour le faire*" (p. 2).

Ainsi, le client interagit tout au long du processus d'innovation. Ses inputs concourent à la mise en évidence de problématiques nouvelles ou passées inaperçue. Dans une seconde étape, le client, par ses retours et ses appréciations permet d'affiner et de co-créer une valeur ajoutée partagée. Enfin, par le choix qu'il porte sur le service offert par l'entreprise, le client valide le service innovant qu'il a ainsi contribué à créer (von Hippel, 2005 ; Rubalcaba et al., 2012).

Plus précisément, Edvardsson et al. (2011) ont identifié les cinq rôles que le client peut jouer dans l'innovation de service : l'acheteur, le sujet d'intérêt, la source d'informations, le co développeur, et le développeur (tableau 10).

Tableau 10 - les rôles du client dans l'innovation de service et sa production – Source : Edvardsson et al., 2011

Rôle du client	Acheteur	Objet d'intérêt	Informateur	Co-développeur	développeur
Produit par le client					x
Co-production			x	x	x
Produit par l'entreprise	x	x		x	x

Dans leurs travaux, les auteurs soulignent que l'évolution des services, via le poids croissant de la technologie a créé une distance entre le client et son prestataire de service. Il devient donc complexe de percevoir les attentes réelles du client. Par exemple, lorsqu'un client fait un devis d'assurance en ligne, il n'a plus d'interaction directe avec un conseiller à qui il pourrait faire part de demandes particulières, de ses attentes en termes de nouveaux services ou de process. Les entreprises de service doivent donc remplacer les inputs que les face-à-face pouvaient générer. Pour ce faire, elles doivent trouver des moyens d'intégrer de client à différents niveaux. Les différents rôles (acheteur, sujet d'intérêt, source d'information, co-développeur et développeur), correspondent à des degrés de co-production divers, et autant de trajectoires d'innovation, tels que décrit par Edvardsson et al. (2011). Par exemple, lorsque l'entreprise n'accorde qu'un rôle d'acheteur au client, ce dernier ne participe à l'innovation qu'en dernière phase. Il valide par son achat ou son utilisation la pertinence d'une innovation pensée par l'entreprise, et répondant à ce qu'elle perçoit des usages du client. Il remplit là sa fonction de " valideur " (Christensen, 2007).

La trajectoire est celle d'une recherche-développement classique, avec une part de risque d'échec non négligeable. Par exemple, la création d'une application mobile " e-constat " destinée à faciliter la déclaration des sinistres automobiles aux assureurs répondait à une problématique opérationnelle des assureurs et à leur perception des attentes des usagers. En revanche, la relativement faible utilisation de cette application a démontré que cette perception ne prenait pas en compte certains paramètres, comme le stress occasionné par un accident et la difficulté à utiliser une application mobile dans ce contexte anxiogène[7]. Dans le cas du client en tant qu'objet d'intérêt, l'entreprise utilise simplement les informations que le client laisse " malgré " lui de façon informelle. Les innovations basées sur ces informations auront pour but de corriger les dysfonctionnements observés et transmis par les collaborateurs. Là encore, la distance imposée par la technologie rend cette trajectoire moins efficiente. Le client-informateur quant à lui est l'objet d'études traditionnelles. Son avis et son ressenti son récoltés par le biais d'enquêtes. Par exemple, une compagnie d'assurance ayant mis en place une application mobile pourra solliciter ses clients à l'aide d'une enquête en ligne ou d'entretiens en face-à-face. Là encore, il ne s'agit pas de co-création à proprement parler, dans la mesure où l'avis du client intervient a posteriori. En revanche, lorsqu'il devient co-développeur, le client passe d'un rôle réactif à un rôle proactif. Il est partie prenante de tout ou partie du processus d'innovation. Il s'agit ainsi d'une démarche d'open innovation : les frontières traditionnelles de la recherche-développement s'effacent pour laisser place au partage de connaissances et idées de personnes extérieures à l'entreprise (Chesbrough, 2006 ; Chesbrough et Bogers, 2014). Cette démarche permet de mobiliser les connaissances de l'entreprise et celles du client pour co-créer de nouveaux services (Gallouj et Weinstein, 1997). Enfin, dans le cas du client-développeur, l'entreprise laisse la quasi-totalité de la responsabilité l'innovation à ses clients. Edvardsson et al. (2001) soulignent que " *si la stratégie peut être payante (...) elle peut être risquée* " (p. 311). En effet, les solutions sont particulièrement pertinentes car crées par les clients pour répondre à leurs problématiques. Elles peuvent en revanche échapper à tout contrôle de l'entreprise de service, et venir nourrir la concurrence.

Les travaux d'Edvardsson et al. montrent la nécessité, pour les entreprises de services en particulier, d'inclure le client dans le processus d'innovation, et de passer de modifier les trajectoires classiques. Ils soulignent l'efficacité de ces transformations et l'avantage concurrentiel qu'elles constituent.

[7] Source : enquête interne réalisée pour le compte d'Assur'Antilles dans le cadre de notre mission.

La participation du client à l'innovation de service peut donc prendre plusieurs formes et consiste en un apprentissage par et avec le client, qui peut s'avérer bénéfique pour l'entreprise (Edvardsson et al., 2011). La participation active du client au processus permettrait d'améliorer la pertinence et la performance des innovations. Dans notre recherche, nous veillerons donc à questionner les différents rôles accordés au client dans le processus d'innovation et l'impact sur les trajectoires d'innovation.

La validation et l'acceptation par le client constituent ainsi des critères de performance d'une innovation. Ils vont matérialiser le succès d'une innovation de service. Cependant nous avons souligné l'existence d'autres formes d'innovation (organisation, process, systèmes d'information) qui peuvent être difficilement être validées par le client. Ainsi, l'entreprise, en tant qu'organisation économique, doit mettre en place d'autres outils de mesure pour évaluer la pertinence économique de ses innovations (Schumpeter, 1934). La spécificité des services soulève alors une nouvelle fois la question de l'adéquation des critères d'évaluation "matériels" à l'intangibilité des services.

5.2 La mesure et les facteurs de succès

L'étude de l'innovation en tant que mécanisme de l'entreprise pose la question de la mesure. L'innovation, pour se différencier de l'invention, doit avoir une vocation économique ; elle doit faire l'objet de mesures, permettant de quantifier et de chiffrer les bénéfices apportés (Schumpeter, 1934). La matérialité des biens et leur dissociation avec le process permet d'établir des comparatifs tangibles : coûts de la manière première, temps de fabrication, etc. L'étude de l'innovation dans les services nécessite tout autant la mise en place d'outils de mesure de l'innovation dans les services, et de paramètres de performance est tout aussi nécessaire.

5.2.1 Comment " mesurer " l'innovation dans les services ?

L'observation de trajectoires et de dynamiques d'innovations spécifiques aux services pose la problématique de la mesure. Intangibles et immatériels, les services génèrent de l'innovation qui n'est pas toujours mesurable, notamment en termes de brevets (Djellal et Gallouj, 2001). La question de la mesure tient aux spécificités des services et appelle donc à de nouveaux outils d'évaluation (Djellal et Gallouj, 2000 ; Hipp et Grupp, 2005 ; Evangelista et al., 1995). Les enquêtes communautaires (Manuel d'Oslo (1989) ; CIS) soulèvent plus précisément la difficulté de mesurer l'efficacité ou l'impact économique de l'innovation dans les services, d'un point de vue économique et financier.

En parallèle, on constate que " mesurer " le service est complexe en soi. En prenant l'exemple de l'assurance, Natowicz (1997) démontre que les critères traditionnellement utilisés dans l'industrie des biens ne sont pas pertinents dans les services. Par exemple, l'assurance étant basée sur la mutualisation des risques, évaluer ce service en fonction du nombre de contrats serait imparfait. De la même façon, l'auteur souligne que " *la production de l'assurance n'est pas non plus le nombre de sinistres réglés ou le montant des indemnités versées* " (Natowicz, 1997, p. 62). Cette inadéquation de la mesure du service s'illustre également dans celle de l'innovation.

En premier lieu, les indicateurs traditionnels de l'innovation (dépôts de brevets, dépenses en recherche-développement, masse salariale consacrée à l'innovation et à la recherche) ne sont pas nécessairement appropriés ou adaptés aux études sur l'innovation dans les services. Les outils développés par les institutions l'ont été dans une perspective industrielle et n'ont pas pris en compte les spécificités des services. Les concepts et définitions de l'innovation, la méthodologie de collecte des données doivent donc être questionnés.

Dans leurs travaux, Evangelista et al. (1995) soulignent que les enquêtes sur les services ont fourni de nombreuses informations sur les activités d'innovation dans les services, suffisamment pour compléter l'approche technologiste et industrielle de la mesure de l'innovation, qui reste encore très répandue, notamment dans les enquêtes communautaires.

"*L'importance de la R&D reflète le développement d'approches standardisées pour définir la R&D, à travers le Manuel de Frascati de l'OCDE, dont la première version a été publiée au début des années 1960*" (Tether et Howells, 2007). Une échelle de mesure d'autant plus complexe à actionner dans les services où la recherche-développement n'est que peu centralisée au sein d'un service dédiée. Le mécanisme de recherche d'amélioration est également informel (Nonaka et Takeuchi, 1995). Le concept de brevets se révèle tout aussi inadapté aux services (Rubalcaba et al., 2012). En effet, quel que soit le degré de formalisation d'un service ou d'une procédure associée, la nouveauté n'est que rarement sanctionnée par un brevet.

Evangelista et al. (1995) proposent ainsi plusieurs pistes pour mesurer plus efficacement et complètement l'innovation dans les services :

- mieux définir l'innovation : la définition doit clairement permettre de distinguer les innovations technologiques des innovations purement servicielles ;
- la distinction produit et process doit être mieux définie, y compris et surtout pour les services, là aussi pour prendre en compte toutes les innovations (back-office, process, organisations) qui ne donnent pas lieu à un produit-service stricto-sensu ;

- une définition élargie des dépenses liées à l'innovation doit être adoptée pour intégrer toutes les différentes formes de l'innovation dans les services (le design de solutions, le marketing) y compris le recours à des prestataires extérieurs (notamment dans le cadre de créations de solutions IT sur-mesure) ;
- la mesure des ventes liées à l'innovation n'est pas pertinente pour les activités de services, les innovations n'étant pas nécessairement corrélées à un produit-service fini ;
- enfin, les innovations d'organisation (back-office, formalisation…) induites par les innovations technologiques sont difficiles à mesurer de façon quantitative ; il est donc suggéré d'inclure une approche qualitative de cette mesure.

Preuve de la pertinence de ces observations, le questionnaire CIS (notamment 2014) inclut désormais des questions relatives aux innovations de procédé, aux innovations marketing et autres innovations intangibles. Pour tenir compte de la qualité interactive des services, Hipp et Grupp (2005) proposent en outre d'ajouter une dimension "expérience client" aux mesures de performance d'innovation, en arguant de fait que le rôle notamment de la technologie doit certes être analysé en détails mais que la spécificité des services créent le besoin de nouvelles formes d'indicateurs.

L'évaluation financière de l'innovation dans les services est toute aussi complexe. Il s'agirait en effet de mesurer et de chiffrer des éléments intangibles. De plus, certains travaux présentent des résultats surprenants. Par exemple, Avlonitis et al. (2001) ont montré qu'en ce qui concerne les performances financières, il existe une relation en U entre le degré d'innovation et la situation financière performance. L'observation l'innovation à travers le prisme de la performance économique et financière de l'innovation (Cainelli et al., 2006) tient souvent d'une approche "intégratrice". Cette perspective repose sur l'idée de liens et de proximité entre l'industrie des biens et celle des services (Howells, 2007). Elle ne prendrait donc pas en compte les spécificités du service.

En effet, outre la problématique des critères de mesure, se pose la question de la grande diversité des activités de services, les interrogations résidant à la fois dans la difficulté à établir des indicateurs propres aux services, à la lumière des limites posées par les indicateurs traditionnellement utilisés dans l'industrie manufacturière, et dans celle de respecter les différentes particularités " des services au sein des services ".

Ainsi, certains chercheurs, utilisent des critères propres à l'activité observée pour mesurer l'innovation, tels que le nombre de salariés diplômés dans les entreprises, notamment dans le cadre des KIBS, comme indicateur supplémentaire de "l'innovativité" de l'entreprise.

Par exemple, dans une étude sur l'innovation dans les hôpitaux publics, Djellal et Gallouj (2005) ont élaboré une version adaptée pour l'hôpital de l'innovation prestations de service. Les auteurs adoptent une approche architecturale pour localiser les innovations dans services hospitaliers. Ils conceptualisent ainsi la production de l'hôpital comme un écosystème composé des services offerts par un hôpital (par ex. restauration, services administratifs, services médicaux, magasins, loisirs, etc.). Séparer le service principal en sous-ensembles cohérent, véritables services à part entière, permet ainsi de mieux évaluer les bénéfices associés à chaque nouveau process ou service. Gallouj (2007) s'est livré à la même opération dans le cas du commerce et de la distribution.

Une fois encore, il y a une nécessité non seulement d'établir des paramètres spécifiques pour mesurer l'innovation dans les services, mais également pour la mesurer dans chaque service. La mesure d'une innovation ne peut en effet pas être évaluée de la même manière dans la santé que dans les transports. Cela ne signifie pour autant pas qu'il est impossible de produire des paramètres transversaux. L'enrichissement doit cependant venir de la prise en compte des différentes spécificités des services.

Au-delà de l'établissement de critères de performance, les chercheurs, principalement en gestion, se sont ainsi intéressés aux facteurs permettant de faciliter et d'améliorer l'innovation dans les services.

5.2.2 Les facteurs clés de succès

D'une nature à la fois conceptuelle et opérationnelle, la question des facteurs clé de succès de l'innovation dans les services a nourri de nombreuses recherches (Martin et Horne, 1993 ; Edvardsson et al., 1995 ; Froehle et al., 2000 ; Lievens et Moenaert, 2000 ; van Riel et Lievens, 2004 ; van Riel et al., 2004). En particulier, les travaux de Froehle et Roth (2007) ont décrit deux trajectoires au sein desquelles explorer la réussite des innovations : celle des ressources, et celle des process. Pour Froehle et Roth (2007), les entreprises doivent capitaliser à la fois sur les ***ressources*** (personnels, finances, culture) et sur les ***process*** pour améliorer leur capacité à innover et créer de nouveaux services. "*Les pratiques de développement de nouveaux services orientées processus guident les actions et garantissent qu'une organisation de services est efficace dans ses efforts de développement, tandis que les pratiques orientées ressources orientent l'attention sur les ressources intellectuelles, organisationnelles et physiques qui améliorent la capacité d'une organisation"* [traduction libre] (Droege et al., 1999, p. 142). Menor et Roth (2017) considèrent également que le succès de l'innovation de service est multifactoriel. Les auteurs soulignent l'importance des processus et stratégie d'innovation, de la compréhension

du marché, de la culture d'innovation et de l'expérience informatique. Ils insistent cependant sur la co-dépendance de ces facteurs. Pris séparément, ils constituent ainsi des conditions nécessaires mais non suffisantes pour améliorer l'innovation de services.

Droege et al. (2009) soulignent cependant "*que beaucoup de ces études se concentrent principalement sur le développement d'offres de services ou de produits de services concrets. Cela signifie que plusieurs omettent d'étudier les antécédents ou les facteurs de succès nécessaires pour développer des innovations autres que les nouvelles offres de services. Ainsi, certaines dimensions de l'innovation (...) telles que les innovations organisationnelles, ne sont pas nécessairement expliquées*" [traduction libre] (p.142). En complément de ces précédentes recherches, les travaux d'Oke (2007) étudient davantage sur les innovations "internes", telles que les innovations de process. Ainsi, qu'elles soient radicales ou incrémentales, les innovations internes semblent reposer sur les mêmes facteurs de succès (Avlonitis et al., 2001). Une stratégie d'innovation claire, l'accompagnement et la gestion de la créativité et des idées, une gestion active des ressources humaines constituent la base d'une innovativité performante (Droege et al., 2009). Oke nuance cependant son propos, dans la mesure où les entreprises elles-mêmes ne considèrent pas souvent l'innovation incrémentale comme une innovation. De Brentani (2001) suggère que ce sont les conditions préexistantes dans l'entreprise, telle qu'une culture forte de l'innovation (Davies et Buisine, 2017), qui vont faciliter l'émergence d'innovations plus radicales, et plus réussies. Néanmoins, des facteurs tels que la mise en œuvre d'un processus d'innovation, ou une connaissance détaillée des systèmes d'exploitation, des problèmes et des besoins des clients, entre autres, sont également cruciaux pour les innovations incrémentales et radicales.

Pour sa part, Leiponen (2005) met plus particulièrement l'accent sur la communication interne, et la circulation des informations. En parallèle, la capacité des entreprises à se former, notamment aux nouvelles technologiques, et à constituer de nouvelles connaissances par l'apprentissage semble constituer un atout significatif.

Enfin, si la formalisation de l'innovation fait par nature défaut dans les services, son importance semble faire l'objet d'un consensus. La formalisation des processus de développement de nouveaux services est en effet moins importante que pour le développement de produits (de Brentani, 2001 ; Henard et Szymanski, 2001 ; van der Aa et Elfring, 2002). L'existence d'un service de recherche-développement est également plus rare (Tether, 2005). Les études empiriques ont pourtant souligné son rôle dans le succès des innovations (de Brentani, 1989 ; de Brentani et Ragot, 1996 ; Froehle et al., 2000 ; Nijssen et al. 2006).

Ainsi, dans la synthèse que nous proposons dans le tableau 11, nous pouvons identifier 5 facteurs qui favorisent l'innovation : la formalisation du processus d'innovation, la culture d'entreprise, la gestion des ressources humaines, l'existence d'une stratégie d'innovation, et la communication-partage des connaissances. Nous mobiliserons cette synthèse dans notre recherche.

Tableau 11 - Facteurs de succès de l'innovation de services - Synthèse

Facteurs clés de succès	Travaux
Formalisation du processus d'innovation	de Brentani (1989) ; den Brentani et Ragot (1996) ; Froehle et al. (2000) Henard et Szymanski (2001) ; van der Aa et Elfring, (2002) Nijssen et al. (2006)
Culture d'entreprise	de Brentani (2001) ; Froehle et Roth (2007) ; Menor et Roth (2017) ; Davies et Buisine (2017)
Gestion des ressources Humaines	Froehle et Roth (2007) ; Oke (2007)
Existence d'une stratégie d'innovation	Menor et Roth (2017) ; Oke (2007)
Communication interne et gestion des connaissances	Nonaka et Takeuchi (1995) ; Leiponen (2005) ; Oke (2007) ; Menor et Roth (2017)

Ces travaux se concentrent sur des caractéristiques générales des services. Leur applicabilité à la diversité des services est donc particulièrement intéressante. Cependant, quelle que soit la dimension de l'innovation de service étudiée, la généralisation est souvent rendue complexe par la grande diversité des services. Cette problématique est particulièrement significative dans la recherche de typologies permettant de comprendre l'innovation dans son ensemble.

Qu'il s'agisse de l'analyse des trajectoires et l'établissement de taxonomies, de l'organisation et de la mesure de l'innovation, les conclusions des chercheurs aboutissent à la nécessité de décliner et tester les résultats sur les différents services. Certains services ont fait l'objet de recherches qui ont produit des typologies intéressantes. La distribution, le tourisme, l'hôtellerie en particulier, ont suscité un certain intérêt. D'autres, tels que la banque, l'assurance, ont fait l'objet d'un enthousiasme plus mesuré. Ces services constituent donc autant de champs d'investigations à explorer.

Conclusion du chapitre 1

Dans ce premier chapitre consacré à l'innovation dans les services, nous avons présenté différents travaux qui délimitent le cadre théorique principal dans lequel s'inscrit notre recherche. Nous avons également mis en évidence la nécessité d'analyses sectorielles pour contribuer à une meilleure compréhension de l'innovation dans les services.

Nous avons commencé par identifier les différentes ***approches analytiques*** de cette thématique qui a émergé dans les années 80. Ces différentes approches ne constituent pas tant des contradictions entre elles, mais plutôt un enrichissement progressif. Les perspectives se développent en réponse aux évolutions contextuelles, et à l'émergence de nouvelles variables explicatives pour une meilleure compréhension des caractéristiques de l'innovation. On observe finalement deux dynamiques parallèles dans la littérature :

- un mouvement progressif et une attente vers une théorie unificatrice permettant d'analyser et de comprendre l'innovation, sans s'appesantir sur la caractéristique servicielle ou industrielle (Belleflamme et al. 1986 ; Gallouj et Weinstein, 1997 ; Preissl, 2000), puisque les deux univers semblent de plus en plus liés au sein de process et des stratégies économiques (Drejer, 2004 ; Hipp et Grupp, 2005) ;
- dans le même temps, la grande diversité des services, dans et entre les secteurs, y compris la diversité de combinaisons bien/service ne cesse d'être soulignée (Tether et al., 2001 ; Drejer, 2004). Cela nécessite une mise à l'épreuve des concepts théoriques, par le biais d'études empiriques permettant un ajustement aux différentes particularités sectorielles. L'établissement de taxonomies adaptées doit améliorer la compréhension des phénomènes observés dans les différents secteurs anciennement perçus comme peu innovants et dans lesquels l'innovation a connu une forte accélération. Le tourisme, l'assurance, la distribution sont ainsi des terrains de recherche à investiguer (Gallouj, 1999 ; Djellal et Gallouj, 2012).

En outre, nous avons souligné que les récentes évolutions sociales et sociétales pouvaient être à l'origine de questionnements nouveaux autour de l'innovation dans les services. En particulier, plusieurs travaux lient innovation sociale et innovation de service (Callon, 2007 ; Cajaiba-Santana, 2014 ; Gallouj et al. 2018). Ce lien se fonde notamment sur la prise de conscience de la responsabilité sociale des entreprises, l'implication grandissante des particuliers dans la résolution de problématiques sociales et sociétales, la transformation des relations sociales. En outre, le produit de l'innovation sociale prend souvent la forme d'une innovation de service

(Rubalcaba et al. 2012 ; Djellal et Gallouj, 2012). Ainsi, l'innovation sociale constitue un cadre analytique pertinent de l'innovation de service, et à travers lequel il sera intéressant de questionner l'innovation dans l'assurance.

Nous avons ensuite illustré les différences de perception induites par les différentes approches. En effet, ***les taxonomies*** sur lesquelles s'appuient de nombreux travaux (Pavitt, 1984 ; Soete et Miozzo, 1989 : Evangelista, 2000 ; Castellacci, 2008 ; Den Hertog, 2000) ont modélisé l'innovation dans les services dans des perspectives radicalement différentes. D'un côté, les approches technologistes ont été critiquées pour leur perception "techno-centrée ". En parallèle, établir une taxonomie qui s'appliquerait de façon uniforme à tous les services est complexe. L'industrie des services présente de grandes diversités et différents niveaux de matérialité (Miles, 1987 ; Gallouj 1999). Il y a donc, une nouvelle fois, une nécessité à réaliser des études empiriques dans de nombreux services. En effet, comprendre le phénomène d'innovation dans les services repose sur la perception fine de la façon dont chaque activité de service innove.

Dans une troisième section, la revue de travaux à une échelle plus réduite a souligné l'existence de ***plusieurs formes d'innovation.*** La difficile distinction entre "produit "-service et process a nourri certains travaux qui ont identifié des formes d'innovations très spécifiques reposant sur les caractéristiques des services. La question de la radicalité est notamment liée à l'immatérialité des services et la difficulté de délimiter un "avant" d'un "après". L'importance des innovations dites "incrémentales" dans les services s'illustre particulièrement dans les différentes formes qu'elles peuvent prendre.

Enfin, nous nous sommes intéressés à l***'innovation en tant que phénomène socio-économique*** dans l'entreprise. En tant que telle, l'innovation implique une multiplicité d'acteurs. Les collaborateurs comme les clients sont particulièrement actifs dans les services (von Hippel, 2005 ; Edvardsson et al., 2011). L'étude de ces dynamiques répond à un besoin de mieux comprendre les process (Rubalcaba et al., 2012). Ensuite, une lecture économique de l'innovation nécessite d'interroger l'évaluation de l'output et la mesure de l'innovation. Les critères d'évaluation traditionnels, déployés pour mesurer l'innovation dans l'industrie des biens, se révèlent inadaptés aux services. Ainsi de nouvelles échelles de mesure, adaptées aux différents services, doivent être mises en place (Hipp et Grupp, 2005). En parallèle, de nombreux travaux se sont interrogés sur les critères de succès de l'innovation de service. Ils ont démontré que la réussite de l'innovation repose sur de nombreux facteurs tels que la culture d'entreprise, la gestion des ressources humaines, ou l'existence d'une réelle stratégie d'innovation (de Brentani, 1989 ; Froehle et al., 2000 ; Henard et Szymanski 2001 ; van der Aa et Elfring, 2002 ; Menor et

Roth, 2017). Dans cette dernière partie, nous avons une nouvelle fois mis en évidence que la grande diversité des services nécessite des adaptations par activité.

Sur chacune de ces quatre grandes questions (le cadre théorique, la modélisation, les formes d'innovation, et l'organisation dans l'entreprise), les tentatives de théories généralisables à tous les services se sont heurtées aux particularités de chacun des services investigués. Si certaines activités de service ont été particulièrement étudiées, telles que la distribution, (Dupuis, 1998 ; Berry et Dupuis, 2005 ; Gallouj, 2007) ou le tourisme (Gallouj et Leroux, 2011 ; Gallouj et Viala, 2020), d'autres ont suscité un intérêt plus limité. C'est notamment le cas des services d'assurance dont la complexité et la richesse ne sont que peu traités dans la littérature.

Dans l'univers varié des services, l'assurance a été identifiée comme une activité traditionnelle et peu innovante, ayant longtemps vécu dans un contexte de "monopole paresseux" (Gadrey et Gallouj, 1994). Cette apparente monotonie semblait peu propice à la démarche d'innovation. Les évolutions des métiers, le développement des NTIC, et les changements stratégiques ont modifié le contexte, en développant la concurrence et ainsi, la nécessité d'une réelle démarche d'innovation, encore relativement peu étudiée.

Dans le chapitre 2, nous allons investiguer ce service, présenter ses complexités et particularités, et les interrogations qu'elles soulèvent dans l'étude du phénomène d'innovation.

CHAPITRE 2 : L'Assurance, la diversité d'un service socio-économique, dans un secteur en pleine mutation

"L'homme d'abord pensé à assurer son bateau contre les risques de la navigation. Puis il assuré ses maisons, ses récoltes et ses produits de toutes sortes contre les risques d'incendie. Puis, comme l'idée du capital, et par conséquent aussi celui de l'intérêt assurable, a progressivement émergé sous une forme claire sur les notions confuses qui l'obscurcissaient jusqu'ici, l'homme comprit qu'il était lui-même un capital que la mort pourrait prématurément détruire, qu'il constituait lui-même un intérêt d'assurance. Alors il a conçu l'assurance-vie, c'est à dire une assurance contre la destruction prématurée du capital humain. Ensuite, il a réalisé que si le capital humain pouvait être détruit, il pouvait également être condamné à l'obsolescence en raison de maladie, d'infirmité, et de la vieillesse, et il a conçu l'assurance accident, maladie et retraite. L'assurance contre le chômage ou la destruction prématurée du capital humain est la véritable forme populaire d'assurance."

Chauffon, Les Assurances, 1884.

Introduction du chapitre 2

Dans le monde des assureurs, "*il est d'expression connue qu'au sein des activités financières, l'assureur est au banquier ce que le vétérinaire est au médecin"* (Straus, 2013, p.122). Difficile à cerner, quelque fois mal-aimée (Garcias, 2013), l'assurance est généralement considérée comme une activité administrative complexe.[8]. L'assurance est en effet difficile à cerner.

En premier lieu, le terme d'assurance revêt plusieurs réalités et services. L'activité bancaire, service financier voisin auquel elle est souvent comparée, semble plus explicite. Alors que l'on distingue dans les termes la banque (l'organisme) et ses services (compte bancaire, placement…), le terme "assurance" peut porter aussi bien sur l'entreprise que sur les différents types de contrats. En tant que service, le fonctionnement de l'assurance revêt une particularité simple : la livraison du service est déconnectée dans le temps de l'acte de souscription (Gadrey, 1991 ; Hans, 2007), et peut même ne jamais avoir lieu. Ce tropisme rend les contours du service d'assurance relativement flous ; quantifier la valeur de la produit-service assurance reste complexe (Gadrey, 1994). En second lieu, l'assurance est protéiforme : il existe de nombreuses solutions d'assurance, et de nombreux acteurs interviennent dans la chaîne de valeur. On peut notamment distinguer les assurances publiques (sécurité sociale, assurance chômage…) des assurances privées (mutuelles, assureurs, institutions de prévoyance…), les assurances obligatoires des assurances facultatives, les assurances portant sur le risque de celles constituant un placement financier. Enfin, l'assurance est une activité fortement réglementée, encadrée par plusieurs autorités de tutelle (l'ACPR[9], l'ORIAS[10], …). Le service d'assurance est pensé, construit, développé dans un cadre juridique régulièrement amendé (Solvabilité 2, Directive sur la Distribution d'Assurance, Règlement Général de Protection des Données Personnelles…). Ces évolutions impactent les firmes d'assurances au niveau organisationnel (Cappelletti et Dufourg, 2018) et stratégique (Le Pas de Sécheval, 2005 ; Kessler, 2017).

En tant que service, l'assurance a peu été étudiée dans sa globalité. Elle est pourtant au centre des activités humaines, économiques, sociales, politiques (Straus, 2013). L'importance du rôle social et économique de l'assurance (Albert, 1998) et ses dimensions en font un objet d'attention pour les historiens et les sociologues (Straus, 2013 ; Ewald, 1991), les économistes et les actuaires

[8] En 2008, 76% des Français estiment qu'il s'agissait d'une activité administrative, alors que seuls 28% jugeaient ce secteur "simple". Source : FFSA – OpinionWay, " Baromètre Image de l'assurance en France ", Troisième vague, 5 juin 2008. www.ffsa.fr.

[9] ACPR : Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution : organisme public en charge de la régulation et du contrôle des entreprises d'assurance.

[10] L'ORIAS est le registre unique des intermédiaires en banque et en assurance auquel l'inscription est obligatoire.

(Mossin, 1696 ; Schlesinger 2013.), les économistes de la santé (Albouy, 2010 ; Abecassis et al., 2017), et les gestionnaires (Berry, 1983 ; Hans, 2007). L'intérêt académique grandissant est porté par l'évolution de l'assurance, qui est désormais un secteur en pleine transformation. Le monopole paresseux fait place à de nouveaux modèles d'affaires et la remise en cause des existants (Azema, 2008 ; Desyllas et Sako, 2013 ; Michaux, 2007). Les acteurs de l'assurance se réorganisent pour mieux répondre aux défis de demain. Le marketing prend une place grandissante puis se transforme pour s'adapter aux évolutions technologiques et améliorer la relation client (Hans, 2004 ; Parmentier, 2005 ; de Malleray, 2017).

Dans ce chapitre, nous proposons les clés d'une meilleure compréhension de ce qu'est l'assurance en portant un éclairage sur toutes ses complexités. Pour questionner l'innovation dans l'assurance, il est indispensable de *saisir* l'assurance. Dans un premier temps, il est important de comprendre ***les modes et les acteurs de l'assurance***. Le poids économique du secteur et les forces en présence seront ainsi identifiés. Ces aspects sont des prérequis nécessaires au questionnement qui motive cette recherche : les spécificités de l'innovation dans l'assurance. En effet, pour étudier et répondre à cette question, il est nécessaire de ***cerner et identifier les dimensions qui composent et les dynamiques qui animent l'assurance en tant qu'organisation.*** C'est en effet à l'intérieur de ce cadre que se trouvent les éléments de réponse.

Dans la deuxième section observera ***l'assurance en tant que service.*** Pour ce faire, nous décrirons les différents services qui composent l'assurance. Comme nous le verrons, la réalisation du service assurance nécessite la mise en œuvre de plusieurs autres services. La mobilisation du cadre théorique des services architecturaux semblera alors pertinente. Nous décrirons également les relations de services propres à l'assurance. Enfin, la mise en perspective des dimensions " organisation " et " service " de l'assurance nous permettra de proposer une description du fonctionnement du service d'assurance, basé sur sa chaîne de valeur, et des espaces d'innovation qui s'y trouvent. L'assurance a fait l'objet d'un intérêt modéré dans les recherches sur l'innovation. La troisième section nous permettra de mettre en avant ***les travaux liant assurance et innovation***. L'assurance présente quelques spécificités en tant que service ; les rares études qui questionnent l'innovation dans ce secteur se consacrent à des parties de process (actuariat, maîtrise du risque, marketing) ou un output (le service financier). Ainsi nous mettrons en évidence le besoin d'études interrogeant l'innovation en tant que phénomène global. La façon dont il s'organise et se déroule dans une entreprise d'assurance et ce, à travers le prisme de l'ensemble de la chaîne de valeur assurance, reste peu observé. Ainsi, à la lumière de ce constat adossé à celui du premier chapitre, la troisième section mettra en avant ***les différentes questions soulevées***, ainsi que ***le cadre conceptuel*** dans lequel notre recherche se situe.

1. L’assurance, modes et acteurs

Depuis ses origines, l’activité d’assurance a connu de multiples évolutions. Ces transformations (sociales, structurelles, économiques) sont à l’origine du modèle assurantiel actuel, qui, malgré son omniprésence, reste relativement flou pour toute personne extérieure au secteur. Cette première partie brosse un tableau indispensable à la compréhension des spécificités de l’assurance qui motivent notre recherche.

Citant Mac-Culloch (1837, p.144) ; Marco (2012) précise que *“vers 1837 l’activité d’une compagnie d’assurance était définie comme la mise sur le marché d’un contrat d’indemnité aléatoire " pour lequel une partie s’engage, pour une somme stipulée, à assurer une autre contre un risque auquel elle est exposée. La partie qui prend sur elle le risque s’appelle l’assureur ou souscripteur ; et la partie protégée par l’assurance reçoit le nom d’assuré ; la somme payée s’appelle prime, et l’acte contenant le contrat s’appelle la police " (Marco, 2012, p.195).*

Ainsi, l'assurance est, généralement, définie comme l'opération par laquelle une personne morale, **l'assureur**, **s'engage** à exécuter une prestation (**l’indemnisation**) au profit d'une autre personne physique ou morale, **l'assuré,** en cas de réalisation d'un événement aléatoire (le **risque**) en contrepartie du versement d'une somme donnée la **prime** ou cotisation d'assurance, cet engagement réciproque étant défini par la **police d’assurance** (Prévost, 2005).

A l’origine l’assurance est développée autour d’un besoin, et centralisée par un seul acteur. Le secteur est depuis devenu extrêmement concurrentiel, et se caractérise aujourd’hui par une multitude d’offres et d’acteurs (Mayrhoffer et Roederer, 2011).

1.1 Les dynamiques du secteur de l’assurance

Dans cette première section, nous allons définir et présenter les dynamiques qui animent et régissent le monde de l'assurance. C'est notamment l'importance de ce secteur économique qui lui confère un rôle particulier auprès des individus et des institutions.

1.1.1 Un secteur économique central

L’assurance est une activité économique importante et dynamique, en termes de chiffre d’affaires et de collaborateurs. Elle est assimilée à la banque en tant que service financier. En 2017 en France, les cotisations ont généré plus de 210 milliards d’euros, dont près de 140 milliards en assurance-vie, 11 milliards en santé, et 71 milliards en dommages et biens. Les assurés se sont vu reverser près de 180 milliards d’euros, dont 114 au titre de l’assurance vie, 30 milliards au titre de prestations santé, et 38 milliards au titre des dommages aux biens, en augmentation de 6% par

rapport à 2016[11]. En termes de client, les assureurs en France couvrent 18 millions de personnes en santé, 42 millions en risque automobile, 40 millions en risque habitation, et 37 millions en assurance-vie. Les entreprises représentent égalent un volume conséquent : plus de 2 millions d'entreprises et près de 400 000 exploitations agricoles sont couvertes. Pour commercialiser, gérer, indemniser ces contrats, les entreprises d'assurance en France emploient près de 147 600 collaborateurs[12].

En Europe, l'activité d'assurance est tout aussi importante. Dans cette dynamique, le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne sont les acteurs les plus importants du marché européen. La figure 11 met démontre le poids économique de l'assurance en Europe. Ces chiffres font du secteur de l'assurance le principal investisseur institutionnel de l'Union Européenne. Les assureurs européens ont ainsi investi plus de 10 000 milliards d'euros en 2017 dans l'économie, soit l'équivalent de 63% du PIB de l'Union Européenne.

Figure 11 - Le poids de l'assurance en Europe – Source : Insurance Europe, Fédération européenne de l'assurance et de la réassurance, 2018

Montant global des cotisations d'assurance : 1 213 milliards d'euros soit 30% du marché mondial, en troisième place après l'Asie (33% du marché) et l'Amérique du nord (31%).
Assurance vie : 710 milliards d'euros (59% des cotisations)
Assurance non-vie : 371 milliards d'euros (30% du marché)
Assurance santé : 132 milliards d'euros (11%)
Montant global des indemnisations versées : 1 000 milliards d'euros
Assurance vie : 670 milliards d'euros
Assurance non-vie : 248 milliards d'euros (forte prévalence des contrats d'assurance automobile ou habitation)
Assurance santé : 106 milliards d'euros
2400 sociétés d'assurance opérant en Europe employaient directement 950 **000 personnes.**

Ces caractéristiques donnent un rôle central à l'assurance dans l'économie : en tant qu'employeur, investisseur, et secteur impliqué dans l'ensemble des autres secteurs économiques. En 2010, La FFA qualifie l'assurance de " poumon de l'économie française " : 56 % des actifs des assureurs, soit près de 1 000 milliards d'euros, ont été investis en actifs d'entreprise. L'activité d'assurance est ainsi particulièrement liée, plus que tout autre, aux évolutions sociales et économiques. Elle ne peut donc être entièrement imperméable aux innovations qui s'opèrent dans les entreprises assurées, dans le quotidien des personnes couvertes, dans les entreprises financées. En positionnant l'assurance à l'intersection des autres secteurs et des trajectoires d'innovation, la taxonomie de Castellacci (2008) illustre parfaitement cet état de fait.

[11] Source : Fédération Française de l'Assurance, novembre 2018.
[12] Source : Fédération Française de l'Assurance, juin 2020

1.1.2 La notion de risque

En assurance, la notion de risque est centrale. On peut définir le risque comme étant l'objectivation d'un aléa ayant une conséquence financière sur les individus. De fait, c'est l'organisme d'assurance qui définit ce qui entre dans le cadre du risque et le crée.

En posant le risque comme condition de la modernité, de Lagarde (2010) met en avant le concept de technologie du risque avancé par Ewald (1991). En questionnant la valeur de l'assurance, Gadrey (1994) nous rappelle que pour Ewald (1986) que ce sont les assureurs qui, dans un certain contexte socio-historique, " produisent les risques ", en ce sens qu'ils font apparaître certains événements comme susceptibles d'être l'objet d'une protection financière. "*De même ils produisent en relation avec d'autres acteurs institutionnels, la frontière entre les risques " assurables " (ou " aléatoires ", c'est-à-dire hors norme) et les risques " normaux "*" (Gadrey, 1994, p. 196). Pour déterminer ce qui est dans la norme, ce qui est assurable, l'assurance modélise le risque en un objet scientifique. Ainsi, une fois maîtrisé, il permet d'établir la protection financière des biens et des personnes. C'est également ce qui fait du concept de risque la source du rôle singulier de l'assurance, qui définit et institutionnalise le risque pour mieux s'en protéger. A la fois caractéristique, conséquence, ou condition de la modernité, le risque s'inscrit donc au cœur des évolutions sociétales, tout comme l'innovation d'ailleurs

Dans cette optique, que nous retiendrons pour la suite, Ewald (1991) souligne trois caractéristiques du risque, tel que le définit l'assurance :

- sa dimension scientifique : il est calculable - c'est une menace probabilisée
- sa dimension collective : le risque concerne une population donnée, et les grands nombres sont nécessaires au calcul des statistiques ;
- sa dimension financière : le risque est un capital, il peut faire l'objet d'une garantie financière. L'engagement de l'assurance est la compensation financière du sinistre subi, qui nécessite un calcul financier.

C'est ainsi qu'en matière d'assurance, on distingue deux branches principales, couvrant respectivement les biens ou le capital matériel, et les personnes, ou le capital humain. Ces branches sont nommées par la profession " Incendie Accidents et Risques Divers (IARD) ", et " l'Assurance de Personnes (ADP) ". Les assurances vie sont traditionnellement analysées séparément.

Chacune de ces branches est subdivisée en catégories de produits d'assurances, qui évoluent constamment. Le développement des assurances cyber-risques en est une parfaite illustration

(Héon et Parsoire, 2017). En effet, à mesure que la connaissance du risque, le nombre de personnes concernées et les enjeux financiers relatifs augmentent, les entreprises d'assurance sont à même de proposer des garanties adéquates. Ce qui constitue un espace d'innovations considérables, bien que largement sous-estimé.

Ainsi l'apparition des nouvelles solutions d'assurances destinées à se prémunir contre les conséquences de cyber-attaque ou d'atteinte à la cyber-réputation (Axa), les assurances santé pour animaux de compagnie (April, SantéVet), ou les smartphones et tablettes ne sont guère surprenantes. Ce phénomène démontre le lien profond entre assurance, économie et société (Héon et Parsoire, 2017). Il montre également les raisons pour lesquelles le développement de nouvelles solutions d'assurance peut s'avérer long et coûteux (Drew, 1995). La compréhension, la modélisation, l'atteinte de seuils statistiques sont en effet indispensables à la mise en place de nouvelles solutions d'assurance. Enfin, les nouveaux risques constituent des espaces d'innovation potentiels importants. Les solutions d'assurances sont créées, portées ou commercialisées par différents acteurs, dont le rôle est défini au sein de la chaîne de valeur d'assurance. Leur intervention dans la chaîne de valeur assurance en fait des acteurs potentiels de l'innovation dans l'assurance. Dans la section suivante, nous délimitons donc les missions de chacun des intervenants. Au cours de notre recherche, nous utiliserons ensuite ces périmètres comme base d'observation de l'innovation dans l'assurance.

1.2 Les acteurs de l'assurance : généralités et spécificités françaises

En France, plusieurs catégories distinctes d'organismes portent le risque. Si leur rôle dans l'équation assurantielle est le même, certaines caractéristiques diffèrent :

- leur code de référence : code des assurances, code de la mutualité, code de la Sécurité sociale sont les principaux cadres législatifs régissant l'activité et les contrats d'assurance des organismes y étant rattachés ;
- leur mode de gouvernance : dans l'univers assurantiel français, il existe des gouvernances paritaires (conseil d'administration composé pour moitié de représentants d'employeurs et pour moitié de représentants de salariés), des conseils d'administration désignés par les sociétaires ou les actionnaires ;
- la gestion des bénéfices : certains assureurs sont des organismes à but non-lucratif.

Nous verrons que ces différences ont une incidence qui va au-delà du positionnement économique, et peut impacter les trajectoires d'innovation.

1.2.1 Les organismes assureurs

L'assurance de personnes se distingue par l'intervention des assurances publiques, considérées comme "sociales". Le régime obligatoire de la Sécurité sociale française couvre en effet plusieurs risques. L'assurance "maladie-maternité-invalidité", l'assurance retraite, ou l'assurance chômage obéissent au même mécanisme fondamental, permettant de transformer les primes versées en indemnisations perçues. Néanmoins, tant au niveau organisationnel, stratégique que politique, les assurances sociales se distinguent des assurances privées. Les organismes d'assurance publics, tels que la Sécurité sociale, l'assurance chômage sont des administrations (Ewald, 2001 ; Dulbecco, 2010).

La spécificité française réside cependant dans la diversité des formes d'assurance privée. De plus, si assurance privée et assurance publique se rejoignent dans leur mission première, leurs enjeux et implications dans la société civile semblent suffisamment divergents pour que les institutions publiques constituent un champ de recherche en elles-mêmes ; sur bien des aspects, l'assurance publique a été étudiée à travers le prisme de cette particularité. Ainsi, c'est sur l'assurance privée que porteront nos observations et questionnements.

Dans le langage assurantiel, un assureur est une entité qui porte le risque. Elle prend l'engagement financier de compenser les pertes, en nature ou en espèces, de l'assuré. En France, il existe quatre catégories d'assureurs :

- les sociétés d'assurances ;
- les sociétés d'assurances mutuelles ;
- les institutions de prévoyance ;
- et les mutuelles.

Dans le langage courant des usagers, une " mutuelle " désigne une assurance santé, quand un " assureur " couvrira tous les autres risques, et ce, quelle que soit la catégorie réelle. Il existe pourtant des différences de gouvernance et de philosophie significatives. Trois codes juridiques régissent les activités des organismes d'assurance. La répartition entre les différents types d'acteur est inégale : le code de la mutualité représente plus de la moitié du marché. Le tableau 12 ci-dessous donne une vision globale des différentes catégories d'organisme assureur.

Tableau 12 - Les catégories d'assureurs en France – Source : ACPR, 2019

Catégorie	Principes fondateurs	Marché des particuliers	Marché des entreprises	Code juridique	Part relative du marché	Exemple
Société d'assurance	Entreprise privée à but lucratif. Sélection du risque	Oui	Oui	Code des assurances	38.5%	Axa, Allianz, Generali…
Société d'assurance mutuelle	Organisme à but lucratif. Conseil d'administration désigné par les assurés. Non sélection du risque et solidarité des assurés.	Oui	oui			GMF, Inter Mutuelle Assurance (IMA), MAAF
Institution de Prévoyance	Organisme à but non lucratif. Gouvernance paritaire.	Minoritaire	oui	Code de la sécurité sociale	4.9%	Klésia prévoyance, Humanis prévoyance, Audiens prévoyance
Mutuelle	Organisation à but non lucratif. Non sélection du risque et solidarité des assurés. Conseil d'administration désigné par les assurés.	Oui	Oui	Code de la mutualité française	56.7%	MACIF, Matmut, MAIF…

Dans le détail, chaque catégorie suit des règles de fonctionnement différentes. Pourtant, aux yeux du client, ils délivrent le même service. Par exemple, la *société d'assurance* constitue la seule catégorie dont la gouvernance est entièrement privée. A la différence des mutuelles, sociétés d'assurance mutuelles, ou institutions de prévoyance, la société d'assurance peut être côté en bourse (Axa par exemple). La performance financière est donc un enjeu particulier, et peut induire un fonctionnement spécifique. Les sociétés d'assurance sont régulièrement critiquées en ce qui concerne la sélection médicale. Elles conditionnent en effet leur acception et/ ou leur tarification aux conditions préexistantes (par exemple : présence d'un verrou de sécurité pour une assurance habitation ; prise en compte du lieu de stationnement du véhicule pour établir la tarification d'une assurance automobile). Elles proposent des tarifs différenciés qui peuvent varier en fonction des

risques présentés par une personne (âge, sexe, lieu d'habitation, état de santé) ou par une entreprise (localisation, état des lieux, type d'activité, …).

A l'opposé, *mutuelles* et *institutions de prévoyance* sont des entreprises privées à but non lucratif. Elles prônent des valeurs de solidarité, notamment en n'imposant aucun critère de sélection. Elles sont considérées comme faisant partie de l'économie sociale et solidaire : une partie de leurs fonds est destiné à "l'action sociale", entité dédiée au soutien et à la prévention des assurés. Ainsi, elles proposent des fonds d'aide d'urgence, des actions d'accompagnement, et des dispositifs de prévention santé. Dans le cadre de l'action sociale des institutions de prévoyance, spécificité partagée avec les mutuelles, 86[13] millions d'euros d'aides ont été accordés. Enfin, les *sociétés d'assurance mutuelles* constituent une forme hybride entre la mutuelle et la société d'assurance. En effet, si elles partagent les valeurs et le fonctionnement de la mutualité (conseil d'administration désigné par les assurés, accès universel, égalité de traitement…), elles sont régies par le code des assurances.

Ces différences structurelles et philosophiques pourraient être à l'origine de stratégies de développement différentes. Par exemple, la société d'assurance chercherait à développer des solutions dans une logique strictement marché (rentabilité à court terme, ciblage,…), là où une mutuelle favoriserait les solutions à visée sociale (solutions inclusives, accessibilité, …). En effet, la création des premières mutuelles est qualifiée d'innovation sociale (Dulbecco, 2001 ; Vincent 2006 ; Lallemand-Stempack, 2015). Il pourra donc être intéressant, dans notre recherche, d'observer l'innovation à travers le prisme des particularités structurelles. Il sera également intéressant de comprendre dans quelle mesure les caractéristiques générales des organismes d'assurance peuvent influencer les trajectoires d'innovation, en particulier sur la dimension sociale.

Afin de distribuer les solutions d'assurance qu'elles ont conçues, les assureurs se reposent sur plusieurs leviers de distribution. Là aussi, il existe plusieurs modèles.

1.2.2 La distribution d'assurance au service des stratégies de développement

La concurrence accrue entre les différents acteurs a nécessité chez ces derniers la mise en place de stratégies de distribution diversifiées, dont certaines sont liées à leur organisation et leur structure. Par exemple, le courtage a longtemps été exclu des systèmes de distribution des institutions de prévoyance. Les canaux de distribution peuvent être exclusifs ou complémentaires. Les modèles de distribution de l'assurance en Europe et dans le monde forment un ensemble

[13] Source : Conseil Technique des Institutions de Prévoyance, 2018

hétérogène. Certains d'entre eux se retrouvent sont largement répandus dans le monde (par exemple le courtage). D'autres sont de spécificités locales, comme les institutions de prévoyance adossées aux groupes de protection sociale, que l'on ne trouve qu'en France. Différents travaux ont souligné la corrélation entre le type d'assurance et les formes de distribution privilégiées (Albouy, 1991), à l'image des mutuelles dites "sans intermédiaires". En outre, il est aujourd'hui possible de souscrire une assurance, collective ou individuelle, à distance et en toute autonomie via internet. Cependant, les modèles historiques subsistent et représentent une part non négligeable dans la création de valeur des entreprises d'assurance.

Le tableau 13 met en perspective les différents modes de distribution et les catégories d'assurance que nous avons présentées précédemment.

Tableau 13 - Assureurs et réseaux de distribution

Catégorie	Distribution directe (collaborateurs directs, agences, en propriété directe)	Courtage	Agents généraux
Sociétés d'assurance	x	x	x
Sociétés d'assurance mutuelles	x		x
Institutions de prévoyance	x	x	
Mutuelles	x	x	

Le *courtage* constitue un canal d'interlocution privilégié par les entreprises. Il a pour mission principale de trouver la solution d'assurance face à la demande spécifique du client à assurer. Le courtier est un intermédiaire en opération d'assurances. Il est rémunéré par le porteur de risque via un système de commissions. En France, il est obligatoirement enregistré à ORIAS, registre unique des intermédiaires en assurance, banque et finance. Son rôle se limite à la commercialisation de produits, sans aucun autre acte de gestion. Le développement de l'informatique et des réseaux a conféré une plus grande autonomie commerciale aux courtiers ; ils sont désormais en capacité d'accéder en ligne à des outils de tarification voire d'adhésion de la part des assureurs partenaires. Le courtier commercialise principalement des solutions de sociétés d'assurance, mais les IP y ont de plus en plus souvent recours. Tout comme pour les mutuelles, l'appel au courtage est ainsi vu comme un moyen d'atteindre des marchés spécifiques, auxquels les mutuelles n'avaient pas accès jusqu'ici notamment les PME / TPE pour le collectif.
L'agent général est quant à lui une personne morale ou physique ayant reçu un mandat d'un assureur. Il exerce son activité sous le mode de la profession libérale et commercialise les solutions d'assurance d'une société mandante. Contrairement au courtier, il peut gérer les

sinistres de son portefeuille : il intervient alors sur l'ensemble de la chaîne de valeur du client. En tant que mandataire d'une société d'assurances, il représente celle-ci auprès des clients et prospects. La société lui fournit ainsi un soutien commercial et technique actif. En contrepartie, il est tenu de respecter certaines obligations : la politique commerciale, le marketing des produits, le développement de l'activité et les orientations sont fonction des objectifs de la société d'assurances. Il existe donc un véritable partenariat entre l'agent général et la société qu'il représente.

Les modes de distribution ne sont pas exclusifs entre eux ; ils sont considérés comme complémentaires. Le choix des intermédiaires fait partie de la stratégie de distribution d'un assureur et constituer une innovation. Par exemple, la décision de certaines mutuelles de développer un réseau de courtage peut être considérée une innovation d'organisation. De plus, selon le degré d'autonomie de l'agent distributeur, son rôle dans le processus d'innovation de l'assureur peut être plus ou moins important. Par exemple, un courtier pourrait proposer une forme combinée de services d'assurance pour le compte d'une mutuelle. Un agent général pourrait développer une solution de gestion des sinistres. Ainsi, les distributeurs d'assurance constituent des espaces et des acteurs d'innovation qu'il sera intéressant d'intégrer à nos observations. Les trajectoires particulières de ces innovations, ainsi que les interactions de ces acteurs distributeurs et les entreprises d'assurance seront également des points d'intérêt.

Ces différentes possibilités de distribution expliquent pour partie la confusion qui peut exister dans la perception de l'assurance. En effet, pour le client final, " l'assureur " est son interlocuteur d'assurance. Qu'il soit porteur de risque ou simple distributeur, organisme à but non lucratif ou non.

En outre, le choix de la distribution d'assurance est stratégique pour les porteurs de risques. La distribution s'intègre dans un schéma plus global d'entreprise : la chaîne de valeur du service assurance.

1.2.3 L'organisation et chaîne de valeur des entreprises d'assurance : des trajectoires parallèles

Les organisations, quelles qu'elles soient, se sont progressivement rapprochées d'un modèle d'organisation axées sur la création de valeur (Hipp et Grupp, 2005). Ainsi, plus que bien ou service commercialisé, c'est l'ensemble des compétences et métiers mobilisés pour rendre possible la mise en place du service, ainsi que le contexte, qui permet de souligner les spécificités d'un secteur d'activité.

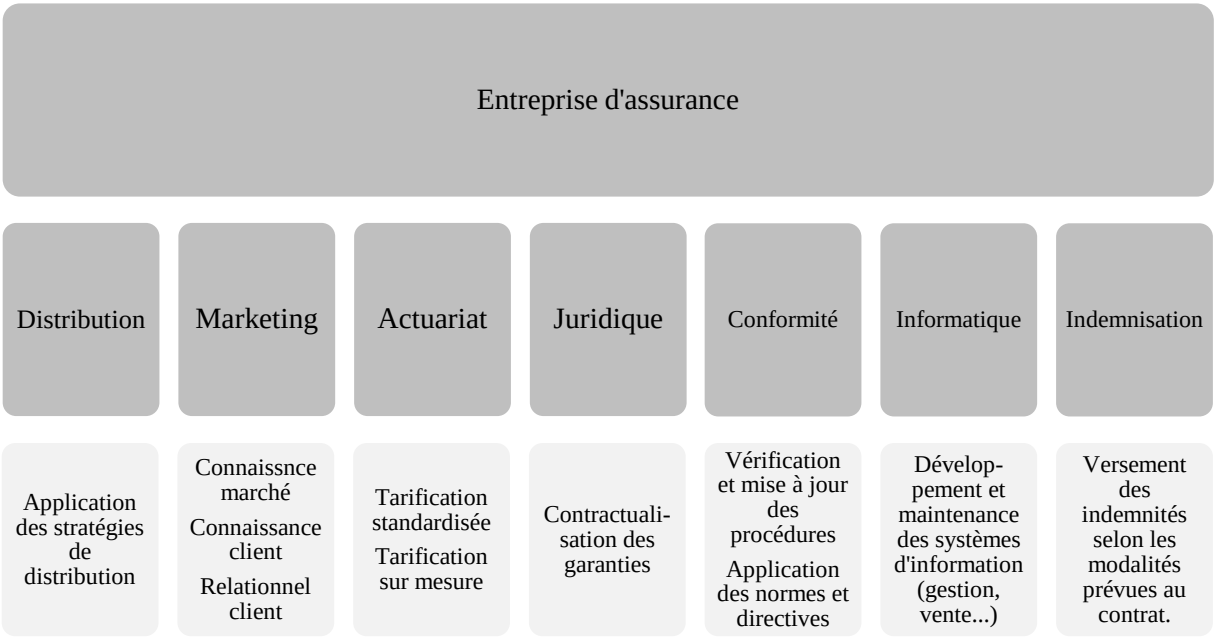
En 2019, l'assurance représente près de 148 000 salariés[14]. La conception, la commercialisation, et la gestion du service d'assurance nécessitent la mise en place et la coordination de plusieurs compétences et métiers spécifiques. Ces missions fondamentales sont un déterminant commun aux différents organismes d'assurances, et sont étoffées pour accompagner les évolutions du métier d'assurance. La définition du produit d'assurance met en lumière les différents axes autour desquels s'articulent ces fonctions. Il est important de noter qu'elles sont interdépendantes entre elles. Pour mieux les identifier et les comprendre, il est essentiel de revenir à la définition de l'assurance.

L'assureur, s'engage à exécuter une prestation (**l'indemnisation**) au profit d'une autre personne physique ou morale, **l'assuré** en cas de réalisation d'un événement aléatoire (le **risque**) en contrepartie du versement d'une somme donnée, la **prime** ou cotisation d'assurance, cet engagement étant défini par la **police d'assurance** (Prévost, 2005).

L'organisation d'une entreprise d'assurance comprend ainsi plusieurs départements qui sont propres au secteur, tels que le département actuariat, indemnisation, ou conformité. D'autres départements existent également hors du secteur de l'assurance, tels que le département commercial, marketing, ou le informatique. Dans l'assurance, leur apparition correspond à des évolutions profondes du métier. Enfin, dans certaines entreprises d'assurance, on ne trouve que certains départements. C'est notamment le cas des entreprises d'assurance spécialisées dans la distribution, ou la gestion de l'indemnisation.
La figure 12 illustre l'organisation d'un assureur. En précisant les fonctions de chaque département, nous mettons en évidence l'existence d'espace d'innovation (process, services, management,…). Par la suite, nous décrirons le lien entre les différents acteurs de l'assurance (assureur, distributeur), et la présence de certains départements dans leur organisation.

[14] Source : Observatoire des Evolutions des métiers de l'assurance - 2020

Figure 12 - Organisation type d'un organisme assureur



Le ***département actuariat*** assume l'une des fonctions distinctive de l'activité d'assurance. La mission de l'actuaire est de déterminer l'assurabilité d'un risque puis de déterminer la prime correspondant à l'indemnisation qui sera versée en cas de réalisation du risque (Charpentier et Barry, 2015). Il doit donc estimer la probabilité qu'un événement survienne, ou ses possibles conséquences financières, en fonction de variables dites " explicatives ". La fonction actuarielle repose sur le calcul statistique et la probabilité, permettant une connaissance à la fois du risque et du client. Richard Price est considéré comme le premier acteur à introduire le calcul actuariel comme base de la détermination des primes dans sa nouvelle compagnie, l'équitable, fondée en 1762 (Verley, 1990). Depuis, de nombreux outils ont permis à ce département d'accomplir sa mission de façon plus efficace et rapide. En ce sens, on peut considérer que le calcul actuariel, ainsi que toutes les opérations menées dans le département de l'actuariat constituent des espaces d'innovation de process. En particulier, les solutions permettant d'améliorer la connaissance et d'en optimiser l'utilisation sont de puissants leviers. Par exemple, le développement de l'informatique a permis aux compagnies d'assurance de gérer les données nécessaires à leur activité de façon plus efficace. Nous reviendrons plus loin sur le rôle joué par l'informatique dans l'innovation en assurance.

Le ***département juridique*** est présent dans l'organisation de beaucoup d'entreprises ; cependant, tout comme l'actuariat, il revêt une importance stratégique dans le cadre de l'assurance. Le contrat est en effet un élément central du service d'assurance en déterminant les limites de ce qui

est assurable (Broussy, 2016). Il fixe le cadre de l'engagement réciproque entre le client et l'assureur. Souvent décriées pour leur opacité, les pièces constitutives du contrat d'assurance sont des éléments complexes dont les limites varient pour tenir compte des évolutions sociales et sociétales. Par exemple, les contrats d'assurance santé ont été transformés pour prendre en compte l'évolution de la famille (unions libres, familles recomposées, etc…). Le contrat d'assurance doit également intégrer les évolutions réglementaires. En s'appuyant sur les différentes formes d'innovation telles que mentionnées dans la littérature (…) on peut considérer que les contrats d'assurance et les process associés constituent un espace d'innovation. Par exemple, la mise en place de la signature électronique a permis d'améliorer le process de contractualisation en réduisant les délais de traitement. Le contrat d'assurance indicielle, en fixant les critères de versement automatique d'une indemnisation, est non seulement une innovation de services, mais également une amélioration de process.

Le ***département de traitement de l'indemnisation*** [15]est le tout aussi propre à l'assurance. Il fonctionne en interaction directe avec les départements actuariat et juridique. En effet, les prestations font partie d'équation calculée par l'actuaire, et sont sanctuarisées par le contrat. Le versement d'une indemnisation est le moment où le service d'assurance est complètement réalisé. Aussi, il est un moment clé dans la vie du contrat et dans la relation entre l'organisme assureur et le client. Le délai de versement de la prestation est un indicateur clé fréquemment utilisé pour déterminer la performance d'un service d'assurance (Gadrey, 1994 ; Hans, 2007). Cette temporalité constitue également une particularité de l'assurance. L'indemnisation constitue " moment de vérité " du service assurance, qui permettra au client d'évaluer in fine le service d'assurance. La problématique des entreprises d'assurance est donc d'améliorer l'expérience de cette étape : les différents leviers permettant d'atteindre cet objectif sont autant d'espaces d'innovation. Par exemple, la mise en place d'une application mobile permettant de photographier les dégâts occasionnés améliore la transmission des opérations et réduit le délai de traitement. L'informatisation du processus de traitement et les différents outils associés (outils de suivis, systèmes d'information), sont autant leviers d'innovation.

Le ***département conformité*** est une autre particularité du service d'assurance. Le paradoxe de l'assurance consiste à fournir des solutions personnalisées dans un univers extrêmement réglementé, voire normé. Les missions de ce département sont bien distinctes de celles du service juridique. Les collaborateurs en charge de la conformité ont pour mission de veiller au respect des normes et réglementations, tout au long de la chaîne de valeur. Ce département intervient

[15] Selon les entreprises, ce département peut prendre plusieurs terminologies : liquidation des prestations, gestion des sinistres…

principalement sur les process (recrutement, commercialisation, indemnisation, …). En effet, malgré la multiplicité des intervenants en assurance (assureurs, mutuelles, institutions de prévoyance…) et la diversité des codes juridiques en application (code de la sécurité sociale, de la mutualité, des assurances...), il existe un cadre réglementaire commun à tous les acteurs de l'assurance. Enrichi voire alourdi par la réglementation européenne, ce cadre est une spécificité sectorielle à l'intérieur de laquelle doivent évoluer assureurs comme leurs partenaires. Les évolutions réglementaires et leur impact sur les entreprises d'assurance ont fait l'objet de plusieurs travaux (Eling et al., 2007 ; Besson et al., 2009 ; De Lagarde, 2010 ; Cappelletti et Dufourg, 2018). Chaque nouvelle directive nécessite en effet des adaptations, notamment en termes de procédures. Cependant, les améliorations de process induites par la réglementation peuvent être considérées comme des espaces d'innovation. Par exemple, la mise en place d'un outil de suivi des réclamations, exigé par le cadre réglementaire, améliorera le suivi et la gestion de la relation client. En ce sens, il s'agira d'une innovation de procédés.

Le ***département commercial*** est indispensable au fonctionnement de toute entreprise. Dans l'assurance, les rôles et missions ont suivi les évolutions du contexte économique et du marché de l'assurance. Comme nous l'avons souligné précédemment, les entreprises d'assurances ont différentes formes de distribution à leur disposition.

L'augmentation de la concurrence, le développement du consumérisme, l'industrialisation des métiers de l'assurance on induit une transformation quantitative et qualitative. Du commercial autonome, voire solitaire, et isolé de la stratégie d'entreprise, la distribution en assurance a vu la multiplication des modes de distribution, et est parfaitement intégrée dans les stratégies d'entreprise (Pestieau et Pirard, 1989 ; Dalla Pozza et Texier, 2014) : guichets, plateformes téléphoniques, plateformes web, applications mobiles... La distribution d'assurance est donc un espace d'innovation supplémentaire.

Dans une entreprise d'assurance, le ***département informatique*** a un rôle central. Pour Barras (1986), l'informatique est particulièrement adaptée aux transactions financières de tout type sont parfaitement adaptées à l'informatique : banques et assurances ont ainsi été les premières institutions à utiliser l'informatique dans leurs activités. Nous avons souligné précédemment la façon dont l'informatique améliore les process, qu'il s'agisse d'actuariat, de gestion de contrats ou de l'indemnisation. Dans la logique d'industrialisation qui a prévalu dans les années 50 et 60, l'informatique a permis aux assurances d'optimiser les différentes étapes liées à la conception, la commercialisation et la gestion d'une offre d'assurance. La standardisation des produits, et l'amélioration du calcul actuariel, ont induit des gains de productivité manifestes. Depuis les années 80, l'outil informatique de l'assurance a dépassé le simple outil de gestion : il est devenu

central dans l'activité. Du calcul actuariel à la distribution, de la connaissance client à l'évaluation des risques, l'informatique est omniprésente dans un organisme d'assurance. Les compétences internes sont de plus en plus complétées par des compétences externes. Par exemple, des systèmes d'information ont été entièrement développés par et pour les entreprises d'assurance. Pour Berry (1995) l'informatique est un levier de différenciation.

Le ***département marketing*** répond également à ce besoin de différenciation. Il s'est développé sur la nécessité de mieux connaître et anticiper les besoins d'un marché de plus en plus disputé. L'essor du marketing en assurances est directement corrélé à l'évolution concurrentielle. D'un service standardisé centré sur les besoins de l'assureur, dont l'industrialisation, l'assurance est devenue vecteur de solutions et de services sur mesure. Les années 70 et le premier choc pétrolier ont vu l'émergence du marketing : les débuts de la segmentation clientèle ont rendu nécessaire la connaissance client. L'augmentation de la pression concurrentielle dans les années 80, accentuée par l'arrivée des banques a rendu nécessaire une différenciation forte, et la mise en place de campagnes commerciales. La logique client des années 90 a renforcé l'importance du marketing, en amont et en aval de la vente. De l'identification du marché potentiel à la stratégie de commercialisation, de la conception des services personnalisés au choix de positionnement, le marketing est une fonction stratégique majeure et en particulier, le marketing relationnel (Berry, 1995 ; Eiglier et al., 1997).

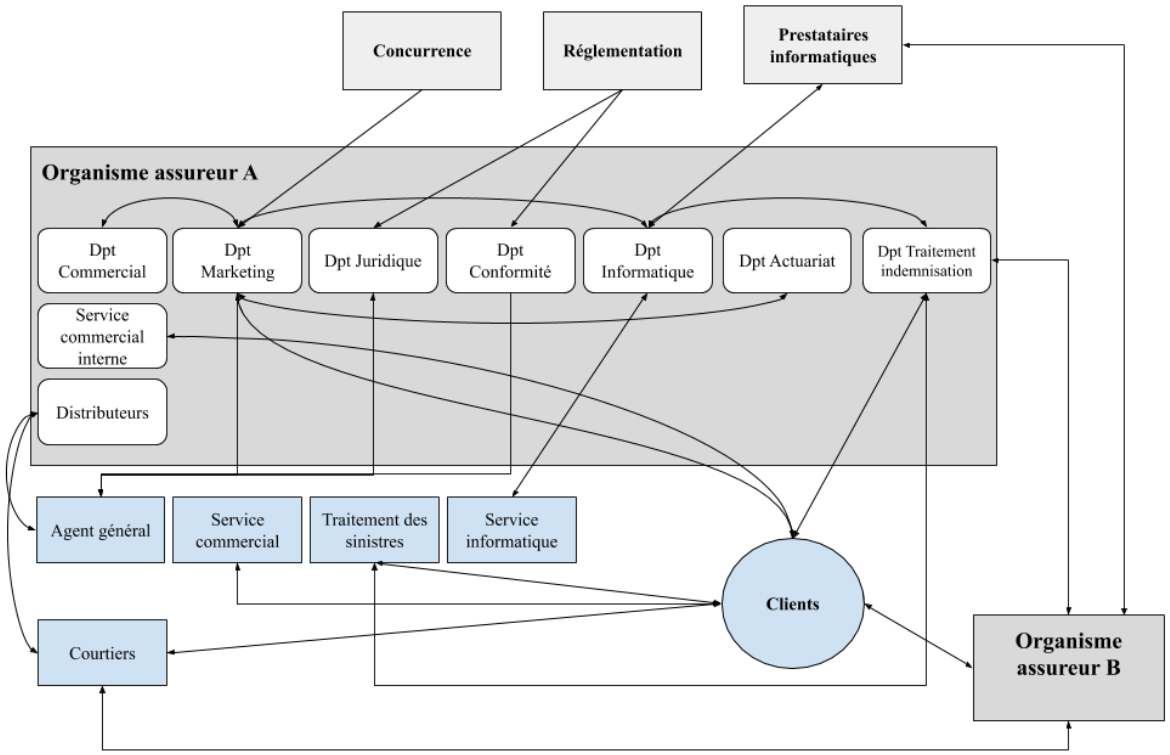
Ces différents départements sont en interaction les uns avec les autres. Par exemple, le département marketing peut solliciter le département actuariat pour obtenir la tarification d'un nouveau risque dont les études ont montré la pertinence. Le service indemnisation peut solliciter le service informatique pour mettre en œuvre des solutions de gestion ou de suivi plus efficace. Un département peut également bénéficier des connaissances et innovations des autres départements. Par exemple, lorsque la montée en compétences du service informatique lui permet de créer un système d'information qui améliore le suivi de la relation client.

Ainsi, de nombreux acteurs en interne interviennent dans le service d'assurance, de sa conception à la fin du contrat, en passant par le traitement des indemnisations. Ces mêmes acteurs internes interagissent avec l'environnement externe pour rendre possible l'activité d'assurance. Le département de traitement du sinistre interagit par exemple avec les clients, mais aussi leur équivalent chez les autres assureurs. Le département informatique aura des échanges avec les différents partenaires distributeurs (agents généraux, courtiers…) et ses éditeurs de logiciels. En parallèle, l'activité d'autres entreprises d'assurance, telles que les intermédiaires d'assurance (courtiers et agents généraux) ne nécessite la mobilisation que de certains départements. Par

exemple, le courtier n'assurant que la distribution n'aura pas de département dédié au traitement de l'indemnisation. L'agent général n'aura pas de département d'actuariat.

Comme nous l'illustrons ci-dessous (figure 13), l'entreprise d'assurance est donc au centre d'un écosystème aux périmètres variables, et en interaction constante avec son environnement : clients, partenaires, fournisseurs, autres compagnies d'assurance, etc…. Ainsi, le partage du système d'information entre l'assureur et ses intermédiaires crée des interactions multiples impliquant le service informatique, le distributeur, et ses équipes. L'imbrication de l'agent général dans le schéma de distribution rend nécessaires les échanges entre les différents départements comme le marketing. Le questionnement de l'innovation dans l'assurance ne peut se faire sans la prise en compte de ces acteurs et leurs interactions.

Figure 13 - Les acteurs de l'assurance, un écosystème dynamique



Le service d'assurance est donc rendu possible par l'intervention de plusieurs acteurs, assureurs, distributeurs, prestataires informatiques.

Cette première section a permis de définir l'activité d'assurance, et de présenter les différentes catégories d'assureurs et leurs spécificités, qui créent de la diversité au sein d'un même secteur. Nous avons également souligné que certaines partie de l'activité d'assurance, telles que la distribution ou le traitement de l'indemnisation, pouvaient être gérées à la fois par les assureurs

et par des partenaires dédiés. Il y a donc une multiplicité d'acteurs qui doit être prise en compte dans le questionnement de l'innovation en assurances, en particulier sur les rôles de chacun.
Dans la section qui suit, nous allons procéder à la même analyse au niveau du service. Nous donnerons une vision précise des mécanismes et caractéristiques de l'assurance en tant que service et soulignerons les espaces d'innovation

2. L'assurance comme service et services d'assurance

En introduction de ce chapitre, nous avons souligné la nature polysémique du terme " assurance ". Dans la première section, nous nous sommes intéressés à l'assurance en tant qu'entreprise et à son organisation. Cette deuxième section a pour objectif de délimiter le périmètre du service assurance.
Dans un premier temps, nous décrirons *les différents services d'assurance*. Ce cadrage est essentiel à l'investigation de la problématique centrale de cette thèse qui interroge l'innovation dans l'assurance. Il mettra en évidence des formes d'innovation possible. Dans un deuxième temps, nous questionnerons *la relation client* dans le service d'assurance. L'interactivité est au cœur de la nature servicielle ; nous verrons que dans le service assurance, il existe certaines particularités, comme la pluralité des acteurs, qui constituent des problématiques propres à ce service. Enfin, la dernière partie interrogera le *fonctionnement de l'assurance en tant que service*, à travers l'analyse de sa chaîne de valeur et les dynamiques qui y opèrent.

2.1 Les services de l'assurance

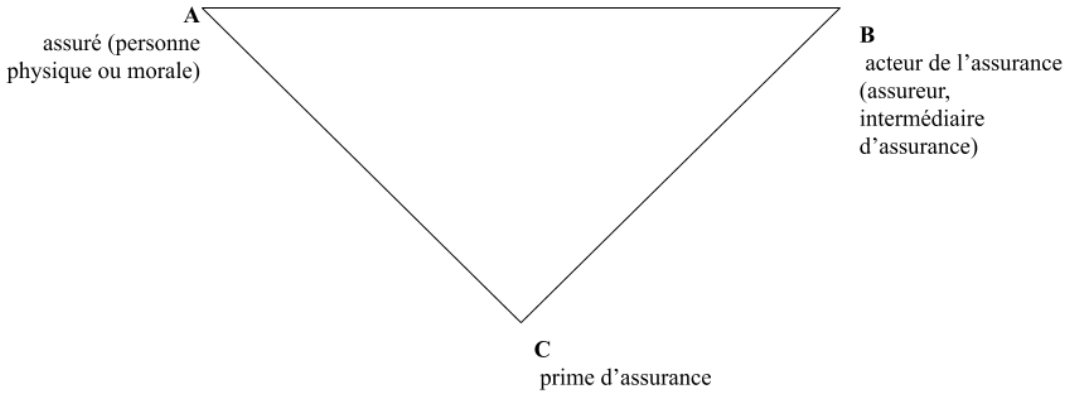
C'est le développement de l'économie tertiaire qui a poussé les chercheurs, et notamment les économistes, à s'interroger sur la définition du service pour mieux le mesurer. En gestion, nous avons vu au chapitre 1 que les taxonomies des services ont eu pour objet de définir des trajectoires d'innovation propres à chaque catégorie de services. Ainsi pour étudier l'innovation dans l'assurance, il est important de la définir en tant que service. Dans un premier temps, nous décrirons le service rendu par l'assurance, en tant que livrable attendu par le client. Ce cadrage soulignera la nature architecturale du service assurance. En l'analysant à travers cette grille de lecture, nous identifierons les services qui composent l'assurance. Dans un troisième temps, nous mettrons ces éléments en perspective pour synthétiser les différentes implications en termes d'innovation.

2.1.1 L’assurance en tant que service

Pour mieux comprendre et mesurer les services, Gadrey (1991) mobilise trois concepts : le triangle des services, le service immédiat et le service rendu, ou résultat. Ces éléments nous ont semblé particulièrement pertinents pour l’assurance. En effet, le service assurance, de par sa temporalité spécifique, rend nécessaire la prise en compte de ces dimensions. Nous appliquons donc cette même démarche pour analyser l’assurance en tant que service

Selon le premier concept, " le triangle des services ", une activité de service " *est une opération de transformation ou de traitement portant sur un support C détenu, détenu ou contrôlé par un agent économique A (le client ou l’usager), effectuée par un autre agent B (le prestataire), pour le compte de A, mais n’aboutissant pas à la production par B d’une nouvelle marchandise susceptible de circuler indépendamment de C* " (Gadrey, 1991, p. 8). La figure 14 illustre les liens entre agents de l'assurance et son support.

Figure 14 - Le triangle des services appliqué à l’assurance – Source : Gadrey, 1991

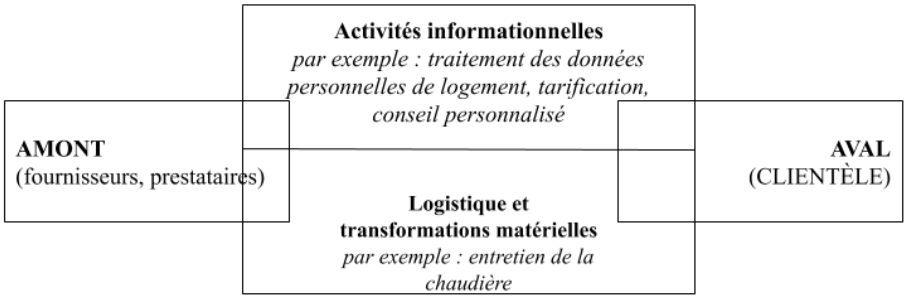


En appliquant cette lecture à l’assurance, A est l’assuré (en tant que personne physique ou morale), B est l’organisme assureur ou l’intermédiaire en assurances, et C en tant que support est constitué de la prime d’assurance. En effet, Gadrey (1991) considère que dans ce cadre l’assurance de biens ou de personnes sont considérées dans " *leur dimension financière de couverture de risques personnels et de restauration de la propriété des avoir personnels* " (p. 9). Le support de la relation entre l’assureur et l’assuré est donc de nature financière et immatérielle. Arrow (1978) a pour sa part souligné que plus tout autre service, l’assurance consisterait à un échange d’argent contre de l’argent et non un bien tangible destiné à satisfaire un besoin immédiat. Ce premier niveau de description constitue le cadre général du service assurance, qui met en évidence la relation directe du prestataire avec son client, ainsi que la participation du client à la réalisation du service.

Pour présenter le second concept, Gadrey (1991) souligne qu'il y a deux dimensions à prendre en compte dans un service : la partie de " service immédiat ", qui s'appuie sur l'interaction client, et le " service rendu ", qui est le résultat final attendu par le client. Dans un premier temps, la définition du service immédiat repose sur une division fonctionnelle des opérations du service. Dans son étude, Gadrey va ainsi distinguer les opérations les activités de traitement informationnel, les opérations logistiques (dont le support est constitué de biens tangibles) et la prestation de service directe. Pour illustrer, nous prenons le cas de l'assurance habitation (figure 15).

Dans ce cadre, les activités de traitement informationnel sont le traitement des données personnelles du logement du client (surface, localisation, usage, moyens de prévention, valeur du contenu, etc…), l'établissement d'une tarification, etc…. En parallèle, l'entretien annuel de la chaudière, exigé par l'assureur dans le cadre du contrat, se rattache aux opérations logistiques. Enfin, l'interaction avec le client, à l'occasion de la signature ou du renouvellement du contrat, matérialise la prestation de service directe.

Figure 15 - Service immédiat, exemple de l'assurance habitation- Source : Gadrey, 1991



Mais il est évident que le client, lorsqu'il souscrit ou renouvelle son contrat d'assurance, attend plus qu'une tarification ou un conseil personnalisé sur les biens à garantir. Le service rendu, ou le résultat attendu sont tout autre.

Le résultat attendu repose ainsi sur trois dimensions : le temps, la complexité, et l'incertitude dont l'importance varie selon le service concerné. Ces dimensions permettent d'évaluer " *l'importance du service rendu ou attendu* " et de décrire les décrire de façon qualitative.

Ainsi, le client qui fait appel au prestataire de service attend de ce dernier une aide lui permettant :

- de se libérer du temps : le client délègue au prestataire de service un certain nombre de tâches qu'il effectuera en son nom ;

- de maîtriser la complexité de son environnement pour mieux répondre à ses besoins, grâce aux connaissances qu'il pourra lui apporter ;
- enfin de gérer et maîtriser l'incertitude.

Dans le service assurance, la dimension incertitude va être la plus importante. L'assuré va ainsi faire appel à un assureur ou un intermédiaire en assurance, pour lui permettre de gérer et réduire l'incertitude. Cette notion d'incertitude est au cœur de nombreux travaux sur le risque et l'assurance (Beck, 1999 ; Ewald, 2002 ; Giarini et Stahel, 2012). Par exemple, la souscription d'un contrat d'assurance décès dans le cadre d'un prêt immobilier permet au client réduire le doute quant au remboursement de l'emprunt, tout en offrant une solution de gestion (versement d'un capital en cas de décès) le cas échéant. Le contrat d'assurance permet donc au client de gérer le risque hypothétique pour le client, et ses créanciers. Finalement, le service d'assurance peut être " *considéré comme un input utilisé par le consommateur pour obtenir le besoin de sécurité* " (Rosa, 1977, p. 38). C'est d'ailleurs ce besoin de sécurité qui est mis en avant lors des campagnes de communication des entreprises d'assurance. Il peut s'agir alors de la réparation (versement de l'indemnité), ou de l'accompagnement en cas de sinistre (process de transformation de la prime en indemnité).

Les dimensions temps et complexité permettent également de décrire le résultat attendu de la part de l'assuré. Ainsi, lors d'un sinistre, le client délègue à son prestataire d'assurances un certain nombre de tâches (estimation des dommages, organisation de réparations, choix du prestataire, etc…). De la même façon, c'est sur les connaissances techniques du prestataire d'assurance que le client se repose pour la mise en place du contrat ou la gestion de l'indemnisation.

La mobilisation des travaux de Gadrey dans la compréhension du service d'assurance nous permet de proposer la synthèse suivante. Le service d'assurance est l'ensemble des actions qui permettent au prestataire d'assurance de fournir à l'assuré un service immédiat, et un service qui peut être différé dans le temps, les deux concourant à l'atteinte d'un résultat final correspondant aux attentes du client, en particulier la maîtrise de l'incertitude. Le service d'assurance serait ainsi constitué d'un ensemble de services qui, en s'articulant autour d'un service principal, permettent à l'entreprise d'assurance de fournir le service attendu. Le cadre d'analyse du service architectural est donc pertinent pour l'assurance.

2.1.2 Les services d'assurance

En effet, Gadrey (1994) définit l'assurance comme " *un ensemble de services qui permettent la transformation de primes en indemnités pour le compte d'un collectif de clients* " (p. 199). Cette définition démontre la nature architecturale du service assurance, telle que nous l'avons soulignée

précédemment. On peut également déduire de cette définition qu'il n'y a pas un service d'assurance, mais *des* services d'assurance qui participent à la réalisation du " résultat attendu ", l'indemnisation de l'assuré en cas de sinistre. Pour illustrer, nous mobilisons la grille d'analyse du service architectural de Djellal et Gallouj (2006) appliquée au cas de l'assurance automobile (tableau 14). Les auteurs soulignent qu'un service architectural est complexe ; il est donc possible de déterminer un grand nombre de services élémentaire périphériques autour du service élémentaire de base, qui pourraient à leur tour être décomposés de la sorte.

Tableau 14 - Analyse du service assurance en tant que service architectural – Source : Djellal et Gallouj, 2016

Prestations de services élémentaires	Compétences mobilisées	Support du service, opérations ou fonctions correspondantes de service architectural			Caractéristiques ou fonctions (" externes ") d'usage, finales, ou de services	
Si	**C** Compétences sur les technologies (leur usage) ou compétences mobilisées directement	**M** Opérations "matérielles" + sciences et technologies correspondantes	**I** Opérations " informationnelles " + sciences et technologies + sciences et technologies correspondantes	**K** Opérations "méthodologiques" +sciences et technologies correspondantes	**R** Opérations de service ou en contact relationnelles +sciences et technologies correspondantes	**Y** Fonctions caractéristiques de services +disciplines correspondantes
S 1 : actuariat	Méthodes de calcul Statistiques et outils associés…		Traitement des données statistiques	Méthodes de calcul actuariel		Etablissement d'une grille tarifaire concurrentielle
S2 : conseil commercial	Compétences relationnelles. Connaissances de l'assurance automobile. Connaissances des profils de conducteurs…		Traitement des données personnelles du client Traitement des données de tarification	Méthodes de vente (découverte client, analyse du besoin…) Méthodes de conseil (mise adéquation besoins/solutions)	Conseil clientèle. Utilisation du CRM	Conseiller la solution d'assurance adéquate – mettre en place et suivre le contrat du client
S3 : Traitement de l'indemnisation	Connaissances du process de traitement. Connaissances juridiques...	Pré-estimation de l'indemnisation Evaluation des dégâts d'après les rapports d'expertise…	Traitement des données du sinistre. Traitement des données des experts. Traitement des données des autres assureurs…	Process d'analyse des données Process de gestion des contentieux Utilisation des systèmes d'information partagés…	Accompagnement de l'assuré. Information et suivi du dossier sinistre….	Indemniser le client assuré
S 3.1 Expertise	Connaissances techniques automobiles…	Expertise du véhicule	Agrégation des données de l'accident et des résultats de l'expertise	Méthode de mise en cohérence des résultats observés avec les circonstances de l'accident	Echanges avec les clients selon différents support	Fournir une estimation précise des dégâts permettant de verser l'indemnisation correspondante
S3.2 Dépannage	Gestion des interventions d'urgence	Remorquage d'un véhicule Transfert d'un véhicule…	Planification des effectifs Organisation des interventions…	Respect des procédures de sécurité Respect de procédures légales…	Assistance à l'assuré dans un contexte anxiogène…	Remorquer et transférer un véhicule accidenté ou en panne

La nature architecturale de l'assurance automobile est ainsi évidente. Afin que le service élémentaire de base (assurance tout risque automobile) puisse être délivré, plusieurs services périphériques sont mise en œuvre. Chacun nécessite la mobilisation de compétences particulières, et ont des degrés de matérialité et d'interaction avec le client différents. Par exemple, le service S1 (actuariat) n'induit pas d'opérations relationnelles (interaction avec le client), alors qu'elles sont centrales dans le service périphérique S2 (conseil commercial). En

parallèle, certains services périphériques peuvent à leur tour faire l'objet d'une décomposition. Par exemple le service S3 (traitement du sinistre) nécessite la mise en œuvre de plusieurs services élémentaires tels que l'expertise (S3.1), le dépannage (S3.2). Enfin, cette grille d'analyse met en avant une certaine matérialité du service assurance (Flipo, 1989).

De par cette nature architecturale, questionner l'innovation dans le service assurance nécessite d'observer les services d'assurance et la façon dont leurs caractéristiques peuvent déterminer des formes ou des trajectoires particulières. Djellal et Gallouj (2006) ont par exemple identifié que l'innovation des services architecturaux pouvait obéir à des logiques régressives ou extensives, et suivre plusieurs trajectoires. Notre étude tentera donc d'identifier les différentes trajectoires et logiques de l'innovation dans les services d'assurance.

2.1.3 Les caractéristiques de l'assurance en tant que service, synthèse et implications dans l'innovation

Les différents travaux mettent en évidence plusieurs caractéristiques du service d'assurance. Tout comme les différentes approches analytiques de l'innovation dans les services, les différentes compréhensions de l'assurance en tant que service se complètent plus qu'elles ne se contredisent. Nos observations de l'innovation dans l'assurance devront donc intégrer et questionner ces perspectives.

Par exemple, les taxonomies technologistes ont défini l'assurance comme étant un service qui utilise fortement les technologies, est basé sur les interactions (Evangelista, 2000), et repose sur une infrastructure de réseau (Castellacci, 2008). Dans la première section de ce chapitre, nous avons illustré la grande interactivité qui existe au niveau organisationnel. Dans une lecture plus servicielle, l'assurance est un service basé sur l'information et la notion d'intermédiation (Miles, 1987). Ensuite, le triangle des services de Gadrey (1991) souligne la double temporalité du service assurance, en distinguant le service immédiat et le service attendu. Il peut donc y avoir des trajectoires d'innovation portant sur l'une ou l'autre des dimensions du service assurance, ou les deux. Enfin, la lecture architecturale du service assurance induit la coexistence de plusieurs formes et trajectoires d'innovation. Ainsi, plusieurs formes et trajectoires d'innovation existent ; nous les avons combinées dans le tableau 15. Par exemple, la lecture servicielle de l'assurance, en tant que service basé sur les informations induit que les innovations assurantielles améliorent le traitement de l'information. Dans le cadre d'une lecture technologiste, les innovations reposeront sur les outils informatiques et technologiques.

Tableau 15 - Caractéristiques du service d'assurance et innovation - Synthèse

Lecture du service assurance	Eléments centraux	Formes ou trajectoires d'innovation possibles
Technologiste	L'assurance est basée sur les informations et les interactions	Les outils permettant de traiter les informations (systèmes d'informations) et de gérer les interactions (CRM par exemple) seront les principales formes d'innovation
Servicielle	L'assurance est basée sur les informations, les connaissances sont essentielles	Les innovations améliorent le traitement de l'information,
Economique	L'assurance assure la transformation de primes en indemnités : la double temporalité du service	Les innovations améliorent le service immédiat, le service rendu, ou les deux.
Architecturale	L'assurance est un service architectural	Innovations de combinaison et de recombinaisons de services élémentaires. Les trajectoires peuvent être technologiques, méthodologiques, servicielles, informationnelles, matérielles, relationnelles.

2.2 La relation au client d'assurance

Le triangle de service de Gadrey (1991) démontre la relation directe entre le prestataire et l'usager : il s'agit de la relation de service. Elle est définie comme l'ensemble *" des modalités techniques, sociales et institutionnelles de rapprochement et parfois d'intégration des sphères et des acteurs de l'offre et de la demande* " (Gadrey, 1990, p. 51). Elle est également constituée des interactions informelles qui se développent entre un client et son prestataire de service. Ainsi, la relation de service " *renvoie à la coproduction et à la relation sociale qui s'établit à cette occasion* " (Reboud, 1997, p. 26). Il y a donc une participation active du client à la production du service, ou " servuction " (Langeard et Eiglier,1987). Dans cette configuration, la participation du client est nécessaire pour l'obtention du résultat. Par exemple, le constat amiable d'accident est une forme de servuction : le client doit nécessairement compléter document normé afin que le traitement de l'indemnisation puisse être réalisé. Dans un premier temps, nous tenterons de définir la relation de service dans l'assurance, qu'elle soit interne ou externe. Dans un second temps, nous mettrons en évidence les différentes typologies de client et leurs rôles dans la réalisation du service. Dans chacune des parties, nous montrons que les relations de service et la coproduction ouvrent des espaces d'innovation.

2.2.1 La relation de service dans l'assurance

L'activité d'assurance nécessite de nombreuses interactions entre différents acteurs de l'entreprise. En première partie de ce chapitre, nous avons souligné les interactions qui existent entre les différents départements. Le service assurance est également orienté vers la demande et le besoin du client. Ainsi, la relation de service peut s'entendre sous deux perspectives : interne ou externe.

La relation de service interne qualifie les de services entre deux départements d'une entreprise qui ressemblent aux relations de service qui existent entre une entreprise et ses clients. Par exemple, en tant que " fournisseur " de données, le département actuariat peut être qualifié de " prestataire " pour le service commercial. Tout autant que le client d'une entreprise de service, le département commercial aura donc une attente de " service rendu " (les données de tarification permettant de faire une offre concurrentielle). Dans les entreprises d'assurance, les départements ont longtemps fonctionné en silos. Les interactions internes sont marquées par :

- *Une co-dépendance dans la réalisation du service*. La réalisation du service nécessite un travail coordonné d'un nombre important d'acteurs. Par exemple, il est impossible de mettre en place un contrat d'assurance de risque industriel si les départements actuariat, juridique, marketing n'ont pas mené à bien leurs missions. Dans le même temps, ces départements ne peuvent accomplir leurs tâches si le département commercial ne fournit pas en amont les données nécessaires.
- *Des objectifs opérationnels parfois divergents*. L'une des particularités de l'assurance est de travailler sur une temporalité étendue, le service immédiat et le résultat attendu pouvant être espacés de plusieurs années. Du point de vue de l'organisation, certains départements ont des objectifs à portée immédiate (le nombre de contrats signés chaque mois pour le département commercial par exemple) ; d'autres départements doivent anticiper le risque sur du long terme (à l'image du département actuariat lors de la tarification d'un contrat de santé).
- *Une coopération croissante*. En développant le travail coopératif et le mode projet, la relation de service interne passe d'une logique verticale à une logique horizontale. Par exemple, de plus en plus d'entreprises d'assurance ont adopté une organisation matricielle. La vision globale par produit ou par marché favorise le travail en mode projet. Ainsi, les différents départements sont amenés à développer une logique plus coopérative, et basée sur la coproduction.

Les interactions au sein de l'entreprise d'assurance sont ainsi de réelles relations de service. Les relations de service internes peuvent aussi s'entendre d'un point de vue systémique. Ainsi, en tant que partenaire et acteur de la réalisation d'un service global, la relation entre l'assureur et l'expert en assurances peut être qualifiée de " relation de service interne ". Elle sera marquée par les mêmes caractéristiques (co-dépendance, objectifs partiellement divergents, coopération).
Ainsi, tout dispositif permettant d'améliorer ces relations concourt à une meilleure efficacité et une " meilleure façon de réaliser le service ". On peut donc considérer qu'il s'agit d'un espace d'innovation, qui peut être par exemple organisationnelle, technologique, ou servicielle. La création d'un comité de suivi des offres dans une Institution de Prévoyance peut être une illustration de cet espace. En favorisant des échanges réguliers entre les départements actuariat, commercial, juridique et marketing, ce comité favorise le partage d'informations et de connaissance, et la coproduction de solutions répondant aux objectifs de chacun. Cela constitue ainsi une innovation organisationnelle dans la relation de service interne.
L'assurance est un service particulièrement interactif. Il existe donc plusieurs relations de services externes, en fonction de différents profils de client.

La relation de service externe concerne celle de l'entreprise d'assurance avec ses clients. Nous avons souligné que l'incertitude était la dimension principale de l'attente du client en termes de " résultat attendu ". En effet, plusieurs travaux (Beck, 1999 ; Ewald, 2009 ; Giarini et Stahel, 2012) ont souligné l'importance de l'assurance dans le rapport au risque et à l'incertitude. Ainsi, l'assurance apporte à ses clients, individus comme entreprises, les éléments nécessaires à une meilleure compréhension et une meilleure maîtrise des risques.
L'entreprise d'assurance a ainsi une *typologie de clients assez variée*, comme nous l'illustrons dans le tableau 16. La première catégorie de clients est constituée des clients " entreprise ". Les entreprises peuvent souscrire différents types de contrats leur permettant de garantir la continuité de leur activité économique en cas d'aléas. Elles peuvent ainsi garantir leur matériel, la responsabilité civile des dirigeants, les véhicules de la société, etc…..Lorsque le contrat est souscrit directement auprès d'un assureur, la relation de service n'est établie qu'entre ces deux entités. Mais une entreprise peut faire appel à un intermédiaire d'assurances, avec qui la relation de service sera établie. Dans ce contexte, l'intermédiaire gère et intervient dans la relation de service pour le compte de l'assureur. Par exemple, il a la responsabilité de la contractualisation, de l'encaissement des primes, du traitement du sinistre, etc. De la même façon, l'entreprise peut mettre en place un contrat collectif dont les collaborateurs sont bénéficiaires. C'est le cas notamment des contrats de santé de groupe. Dans ce cas, la relation de service peut être complexe.

En effet, l'employeur tient à la fois le rôle de prestataire dans une relation de service avec ses collaborateurs, et le rôle de client dans sa relation avec l'assureur. Les mêmes cas de figure peuvent se présenter dans le cas d'un contrat individuel, qui peut être souscrit en direct ou via un intermédiaire, et éventuellement être au bénéfice d'une ou plusieurs autres personnes.

Tableau 16 - La relation de service en assurance, typologie de clients

Type de client	Description	Exemple
Client direct entreprise	Une entreprise A souscrit un contrat auprès d'un assureur B. L'assureur B reste le seul interlocuteur de l'entreprise A.	Un contrat de risque industriel
Client entreprise par intermédiation	Une entreprise A sollicite un intermédiaire d'assurance C afin de mettre en place un contrat assuré par un assureur B. L'intermédiaire C reste le seul interlocuteur de l'entreprise A.	Un contrat d'assurance automobile souscrit via un agent général d'assurances
Client entreprise pour le compte de ses collaborateurs	Une entreprise A souscrit un contrat chez un assureur B pour le compte de ses collaborateurs. Les collaborateurs ont pour interlocuteurs A et B	Un contrat collectif d'assurance santé
Client entreprise pour le compte de ses collaborateurs avec intermédiation	Une entreprise A sollicite un intermédiaire d'assurance C afin de mettre en place un contrat au bénéficie de ses collaborateurs, assuré par un assureur B. Les collaborateurs ont pour interlocuteurs A, B, ou C.	Un contrat collectif d'assurance santé souscrit via un courtier
Client direct individuel	Un individu F souscrit un contrat auprès d'un assureur B.	Un contrat d'assurance habitation souscrit en direct
Client individuel par intermédiation	Un individu F sollicite un intermédiaire d'assurance C afin de souscrire un contrat assuré par un assureur B. L'intermédiaire C reste le seul interlocuteur de F.	Un contrat d'assurance auto souscrit via un agent général d'assurances
Client individuel avec bénéficiaires	Un individu F souscrit un contrat auprès d'un assureur B ; le bénéficiaire est un autre individu G. B est l'interlocuteur de F pendant la vie du contrat, et l'interlocuteur de G à la réalisation du service.	Un contrat d'assurance vie avec bénéficiaire
Client individuel avec bénéficiaires par intermédiation.	Un individu F sollicite un intermédiaire d'assurance C afin de souscrire un contrat auprès d'un assureur B ; le bénéficiaire est un autre individu G. C est l'interlocuteur de F et G	Un contrat d'assurance automobile souscrit pour le compte d'un enfant via un courtier.

Toutes ces relations de service sont théoriquement basées sur la confiance. Le client matérialise sa confiance dans l'assureur par le versement de ses primes, l'assureur matérialise la sienne par le versement de l'indemnisation prévue. La relation de service entre l'assureur et son client sont néanmoins caractérisées par une asymétrie de l'information, des objectifs contradictoires, et une méfiance réciproque (Natowicz, 1997).

L'asymétrie de l'information se manifeste aux deux étapes clés du service assurance : lors de la tarification du contrat, et lors de la réalisation du service (traitement de l'indemnisation). En effet, si l'assureur base son tarif sur des données factuelles, l'assuré n'a qu'une connaissance imprécise de la façon dont ces données sont agrégées. Par exemple, il est connu que l'âge du conducteur influe sur le montant de la prime. En revanche, l'usager ne connaît pas de façon précise l'incidence de l'adresse ou de la présence d'un garage sur les cotisations. De la même façon, l'assureur, malgré le détail des données collectées, ignore une grande partie concernant les usages de son client, lesquels pourraient influer sur son évaluation en termes de risques. C'est notamment pour réduire cet espace d'incertitude que se sont développées les assurances automobile à l'usage. Assuré comme assureur partagent alors le même niveau d'information quant à la dimension " conduite " et la tarification qui y est associée.

Le traitement de l'indemnisation est le second moment de la relation de service qui repose sur une asymétrie de l'information. C'est également le " moment de vérité " du service assurance (Mayrhofer et Roederer, 2011). C'est en effet à cette étape que le client va évaluer le service en termes de " résultat attendu " (Gadrey, 1994). Là aussi, assureur comme assuré disposent d'informations incomplètes. Par exemple, lors d'un sinistre, l'assureur basera le traitement sur les déclarations du client, éventuellement complétées d'une expertise. En parallèle, l'assuré, ne connaît pas les détails qui mènent à la révision d'une indemnisation théorique. Cette asymétrie de l'information est source de tensions entre assureur et assurés ; elle est à l'origine de la mauvaise réputation des assureurs, supposés être réticents à réaliser le service.

En effet, assureur et assuré ont *des objectifs en apparence contradictoires*. L'assuré attend de l'assurance qu'elle lui permette de gérer l'incertitude. Ainsi l'indemnisation va réparer les pertes subies dans les limites fixées par le contrat. C'est la certitude de bénéficier de cette réparation en cas d'aléa qui permet à l'assurer d'acquérir un bien, de circuler en automobile, ou de développer une entreprise. Son attente est limitée à sa personne ou à sa firme. En parallèle, le modèle de l'assurance repose sur la loi des grands nombres et des probabilités statistiques. Ainsi, l'assuré est membre d'un collectif, d'un portefeuille, dont l'assureur doit garantir l'équilibre. Par exemple, les indexations annuelles sont un moyen de maintenir cet équilibre, tout comme la résiliation de contrats coûteux. Du point de vue de l'assuré, la limitation des indemnisations est perçue comme un levier de pilotage de l'activité assurantielle, qui va donc à l'encontre de ses intérêts. Finalement, la relation de service en assurance est marquée par *une méfiance réciproque*. C'est notamment la faible communication des assureurs quant aux raisons qui motivent leurs choix (indexations, résiliations, indemnisations plus faibles qu'attendu, …) et l'asymétrie de l'information qui nourrissent la méfiance du côté de l'usager. Comme nous l'avons souligné,

assuré et compagnie d'assurance ont des objectifs divergents, et l'assuré aura tendance à considérer que l'assureur cherche avant tout à augmenter les primes et diminuer l'indemnisation. Du côté de l'assureur, il y aura une tendance systématique à questionner la déclaration de l'assuré. Ainsi, l'indemnisation donne systématiquement lieu à une enquête plus ou moins poussée. Cela peut être fait au moyen de l'expertise, qui doit confirmer ou infirmer les propose de l'assuré. La recherche méthodique de fraude à l'assurance, basée sur des indicateurs précis, s'est également généralisée.

Ces caractéristiques des relations de service externe (asymétrie de l'information, objectifs contradictoires et méfiance réciproque) se trouvent également dans les différentes relations induites par différents types de client (tels que nous les avons présentés précédemment). Améliorer la relation de service participe à une meilleure réalisation du service. Ainsi, la relation de service est un levier de l'assurance pour innover.

Par exemple, les outils qui permettent de réduire l'asymétrie de l'information peuvent diminuer la méfiance réciproque. C'est notamment le cas des assurances à l'usage (assurance automobile), les assurances connectées (incluant un détecteur de dégât des eaux par exemple). Certains dispositifs permettent à l'assuré de connaître le compte de résultat du contrat collectif, et de reverser les bénéfices à des associations caritatives. Ce faisant, l'assureur tente de lier ses objectifs à ceux de l'assuré. Pour réduire la méfiance de l'assuré, la création de normes et de process standardisés répondant à un cahier des charges met en avant la notion d'engagement de moyens. La formalisation des process de réclamation sont un exemple. Enfin, la formalisation et l'augmentation de la coproduction dans les services d'assurance constituent un dernier levier d'amélioration. Tous ces leviers, en permettant l'amélioration de la relation de service, constituent des espaces d'innovation en assurance.

2.2.2 La participation de client d'assurance

La relation de service induit une participation croissante du client dans les processus de réalisation du service. De plus en plus d'entreprises comptent sur les usagers pour effectuer certaines tâches. C'est par exemple le cas des espaces client dans l'assurance santé. Dans ce contexte, c'est l'assuré qui renseigne le système d'information à l'aide de ses données de santé (factures, détail des actes, etc…). Les collaborateurs de l'assurance n'ont qu'une mission de validation qui repose sur leur expertise. L'interaction sociale se trouve ainsi limitée. En ce qui concerne spécifiquement l'assurance, cette servuction va se développer sur deux aspects : la création de solutions d'assurances (en particulier la gestion de nouveaux risques), et la maîtrise du risque via la prévention.

Le client d'assurance est-il coproducteur de son service ? Lovelock et Gummesson (2004) soulignent ainsi que les produits d'assurance peuvent être standardisés ; le service assurance est donc séparable du client. Un grand nombre de contrats d'assurance sont en effet standardisés : le mécanisme de l'assurance repose en effet sur la mutualisation des risques. Néanmoins, certains risques ne peuvent pas être mutualisés, car ne concernent qu'un nombre de clients réduits. C'est par exemple le cas de l'assurance dédiée aux navettes spatiales. D'autres risques sont trop récents ou nouveaux pour qu'il existe des statistiques les concernant. Ce fût par exemple le cas lors du développement du cyber-risque. Enfin, certains risques sont directement liés à la pratique ou à la profession du client, tels que les sportifs de haut niveau, les artistes etc…. Enfin, dans certains cas, le contrat standard de départ doit être adapté à une population concernée (garanties spécifiques, tarification). Dans tous ces cas, la gestion de l'incertitude et la compensation des pertes financières sont nécessaires.

L'entreprise d'assurance doit donc mobiliser d'autres ressources, au-delà des outils traditionnels de statistiques et de probabilités afin de couvrir des risques dits spéciaux, ou établir une tarification sur-mesure. C'est dans ce contexte que le client est un véritable acteur de la coproduction. D'abord, en établissant une demande précise, il formalise le cahier des charges d'un nouveau service. Les services d'assurance ainsi constitués reposent sur les connaissances du client, et sont rendues possibles par la mobilisation de celles de l'assureur. Ensuite, ces solutions nouvelles sont des services nouveaux ou uniques. En ce sens ils constituent de réelles innovations. De plus, la couverture d'un nouveau risque participe à l'exploration d'un marché. Par exemple, les premières couvertures santé pour animaux de compagnie étaient de simples ajouts de garantie à des contrats de responsabilité civile. La multiplication des demandes a donné lieu à un nouveau marché de l'assurance, initié par des demandes spéciales. La garantie du cyber risque s'est développée de la même façon (Natowicz, 1997) . Ainsi, des garanties spéciales ou sur-mesure, en permettant à l'assureur de développer et consolider ses statistiques permettent d'étendre le champs du risque assurable (Gadrey, 1994 ; Ewald, 2011).

L'expérience acquise de l'assureur permet en outre de déterminer des normes sur lesquelles sont basées la maîtrise du risques. Cette problématique, propre à l'assurance, est un second espace de coproduction.

En effet, Douzet et Héon (2013) remarquent que la couverture d'un nouveau risque, ou d'un risque émergent, par les assureurs crée un cercle vertueux. Les assureurs ont défini des normes destinées à prévenir les risques connus (par exemple : l'obligation de l'entretien de la chaudière dans le cas de l'assurance habitation). De la même manière, l'expérience et l'agrégation de

statistiques permettent aux assureurs de définir des modalités de réduction du risque et d'adapter les primes. Le client devient ainsi coproducteur de ce process de maîtrise des risques, la prévention.

Pour la Fédération Française de l'Assurance, " *la prévention fait partie intégrante du métier de l'assurance : son rôle premier est d'éviter au maximum la survenance d'un sinistre, notamment au travers de l'éducation et de la sensibilisation de l'assuré* ".[16]

Pour Gadrey, la prévention dans l'assurance n'est " *qu'une modalité d'intégration ou de coparticipation des usagers (...) à la production des résultats* " (Gadrey, 1990, p. 55). La prévention devient possible lorsque l'assureur met ses connaissances à disposition des usagers (statistiques, sinistralité, causes accidentogènes, …) pour leur permettre de limiter la survenance du risque (Leloup-Velay 2017). En contrepartie, l'usager est acteur de la prévention. Il intervient en respectant les normes de sécurité recommandées, en appliquant les protocoles établis. Cette coproduction va au-delà du simple respect d'un cadre contraignant. En mettant en place des dispositifs incitatifs, l'assureur fait de la prévention un choix volontaire du client. Par exemple, certains assureurs proposent une réduction de la prime lorsque le client souscrit un contrat de télésurveillance avec l'un de ses partenaires. Dans le cas des catastrophes naturelles, les communes sont incitées à mettre en place des plans de prévention des risques, les franchises étant augmentées significativement après plusieurs arrêtés de catastrophes naturelles. Dans le cas des grandes entreprises, l'analyse des risques et la prévention sont désormais des fonctions intégrées. Le travail de coordination avec l'assureur améliorer ainsi le pilotage du risque, grâce au partage de connaissances.

Les systèmes de prévention induisent donc une plus grande responsabilité du client dans sa couverture assurantielle. Le client participe également à l'équilibre du contrat d'assurance, en agissant pour limiter la survenance du risque. Ainsi, pour Natowicz (1997), la mécanique de prévention repose sur une coopération intense et des processus d'apprentissage réciproques entre consommateurs-usagers et producteurs de services.

Assureurs comme usagers sont ainsi en capacité de mettre en place de nouveaux dispositifs, de nouvelles organisations, de nouvelles façons de communiquer. Le domaine de la prévention constitue ainsi un espace d'innovations (Gadrey et Gallouj 1994).

Le client d'assurance, au-delà des interactions sociales traditionnellement induites par le service (accueil, conseil, vente…) joue donc un véritable rôle dans la coproduction du service assurance. Il intervient notamment dans la dimension service (en participant à la mise en place de nouvelles

[16] " L'assurance dans les territoires", Fédération Française de l'Assurance, mai 2019.

garanties) et dans celle de maîtrise du risque (dans les différents degrés de prévention). C'est à ce titre qu'il pourra intervenir dans les différentes formes d'innovation.

Nous avons présenté la nature architecturale du service d'assurance, et les différentes relations de service qui y opèrent, autour d'un client fortement impliqué dans la production de ces services. Dans la section qui suit, nous allons décrire le fonctionnement de l'assurance en tant que service coproduit par de nombreux acteurs. Cette lecture dynamique exposera les différents espaces d'innovation qui peuvent exister.

2.3 Synthèse : le fonctionnement de l'assurance en tant que service

Dans ses travaux sur l'analyse économique des services, Gadrey (1994) souligne que *" analyser le fonctionnement de l'assurance en tant que service c'est analyser l'ensemble des " services qui permettent la transformation de primes en indemnités* ". Cette transformation est la fonction principale de l'assurance. Cette démarche peut également s'appliquer au questionnement de l'innovation. Ainsi, questionner l'innovation dans l'assurance, c'est à questionner dans l'ensemble des services qui permettent la transformation de primes en indemnités.

En début de ce chapitre, nous avons présenté les différents modes et acteurs de l'assurance, et les interactions qui les lient. Plus loin, nous avons décrit l'assurance en tant que service, en soulignant la diversité des services qui participent au service assurance. Le service assurance est ainsi le fruit d'interaction entre différents acteurs mettant en œuvre plusieurs services et qui constituent la chaine de valeur assurance. Enfin, nous avons décrit les différentes relations de service spécifiques à l'assurance, et la façon dont le client peut être coproducteur des services d'assurance. C'est cet ensemble d'acteurs et de dynamiques qui permettent de délivrer le service d'assurance dans un contexte donné. Comme nous l'avons souligné précédemment, ces différents acteurs et interactions sont autant d'espaces d'innovation.

La mise perspective les services qui composent le service assurance et les acteurs, y compris le client, fait émerger plusieurs espaces au sein desquels qui sont autant d'espace d'innovation.

Nous avons décomposé la chaîne de valeur du service assurance en mettant en évidence les principales étapes de transformation (tableau 17).

Dans cette représentation, les différentes étapes nécessitent non seulement l'intervention de plusieurs acteurs internes, mais également externes. Par exemple, pour mener à bien la phase d'études et d'analyse le département marketing échangera, dans une relation de service interne, avec les départements actuariat et juridique. Dans le même temps, la participation volontaire ou informelle du client est nécessaire. Ces interactions constituent des espaces d'innovation. Par

exemple, une nouvelle contrainte réglementaire peut induire des innovations d'adaptation (Keucheyan 2017). De la même façon, les attentes des clients, formalisées ou non, peuvent induire des nouveaux modes de consommation qui sont autant d'innovation. La mise en place de points de vente éphémères dans les galeries commerciales pour étendre les plages de contact physique avec le client peut constituer une innovation de la sorte.

Tableau 17 - Espaces d'innovation dans la chaîne de valeur assurance

Etapes de la chaîne de valeur	Etude, analyse, conception	Tarification, montage juridique	Stratégie de déploiement	Distribution	Gestion de la relation client, encaissement des primes, fidélisation	Gestion de la consommation reporting et analyse
Services élémentaires concernés		Actuariat		Accueil Conseil-vente…	Accueil Conseil-vente…	Indemnisation Expertise Dépannage…
Acteurs internes concernés	Marketing Actuariat Juridique Conformité	Actuariat Juridique Marketing	Marketing Commercial	Commercial Juridique	Commercial Comptabilité	Gestion des sinistres/traitement indemnisation
Acteurs externes concernés	Clients Données publiques	Données publiques Organes de réglementation	Client Concurrence Distributeurs	Distributeurs Organes de réglementation Clients	Distributeurs Autres assureurs Clients	Distributeurs Clients
Espaces d'innovation	Solutions d'assurances Marchés Process Adaptations réglementaires Gestion et utilisation des connaissances	Outils de calcul Process de recueil et utilisation des données Gestion et utilisation des connaissances	Process d'analyse de marché Adaptations locales	Modes de distribution	Process de communication Espaces de contacts Gestion de la connaissance client	Process de déclaration des demandes Evaluation de la fraude Process de remboursements Systèmes et outils de Prévention

Ainsi, l'entreprise d'assurance, en tant qu'organisation, les services d'assurance, ainsi que les relations de services constituent des espaces d'innovation que nous devrons intégrer dans notre démarche de recherche.

Nous avons montré les particularités du service assurance. En termes organisationnels, le secteur de l'assurance est constitué d'une grande diversité de possibles. Ainsi il existe des entreprises d'assurance régies par des codes différents. Au sein des catégories vie et non-vie, les offres d'assurances sont multiples. De nombreux métiers et de nombreux acteurs interviennent tout au long de la réalisation du service et participent au résultat final attendu par le client.

Nous avons également souligné l'importance de la réglementation assurantielle qui s'impose de la même façon à tous les acteurs, qui sont soumis à la même autorité de tutelle, l'ACPR. Les évolutions réglementaires ont influé sur la transformation des entreprises d'assurance. Plus que toute autre entreprise de service, les acteurs de l'assurance ont dû se transformer, au-delà des évolutions économiques traditionnelles. Il s'agit ainsi d'un secteur mouvant, en constante mutation.

Cependant, en définissant l'assurance en tant que service nous avons démontré qu'il existe des déterminants propres à l'activité d'assurance, indépendamment du type d'organisme. En particulier l'assurance peut être caractérisée par sa nature architecturale et sa relation avec le client. Cette dernière est marquée par l'inversion du cycle de production où l'assureur reçoit une prime pour une prestation dont le versement est conditionné à la réalisation du risque assuré (Pestieau et Pirard, 1989 ; Hans, 2007). Cette particularité impacte alors toute la chaîne de valeur, qu'il s'agisse de conception ou de distribution, d'organisation ou de relation client.

Nous avons enfin mis en perspective les théories de l'innovation dans les services pour souligner que ces particularités constituent des espaces d'innovations dans l'assurance. On dénombre cependant peu de travaux portant une vue générale sur l'innovation dans l'assurance. Certaines études ont en revanche questionné l'innovation en assurance à l'intérieur de chacun de ces espaces. Après une mise en perspective des travaux sur l'innovation dans l'assurance, ce sont ces espaces que la dernière section de ce chapitre va explorer.

3. Assurance et innovation : le paradoxe de l'assurance.

En 1987, Robert Solow écrivait "*On peut voir les ordinateurs partout sauf dans les statistiques de productivité*". L'assurance semble soumise au même paradoxe. Alors que l'on peut voir de l'innovation dans tous les domaines d'activité, qui bénéficient d'assurances, ce secteur n'est pas considéré comme innovant[17]. *Dans ce contexte on peut se poser la question de savoir si les entreprises d'assurances innovent et si oui, comment ?*

La complexité de l'assurance rend difficile une application stricto sensu des différentes théories de l'innovation existantes qu'elles concernent les services ou d'autres secteurs.

De plus, dans un environnement de plus en plus complexe et de plus en plus concurrentiel, l'importance stratégique de l'innovation a induit de profonds changements dans les organisations de ces entreprises (nouveaux modèles d'organisation, nouvelles alliances stratégiques).

[17] France Innovation Finance (2010). *L'innovation dans l'assurance* - Livre Blanc

Enfin, les entreprises d'assurance doivent relever les défis sociétaux (nouveaux risques issus de nouvelles exigences sociales et environnementales par exemple), technologiques (traitement massif des données), et économiques (émergence de nouveaux business models, nouveaux entrants dans un univers jusque-là préservé). En raison des différentes dimensions de l'assurance (sociale, économique, …) et les différentes implications métiers (risques et régulation, questionnements de business model, marketing et valeurs du service assurance), questionner l'innovation dans l'assurance implique la mobilisation de plusieurs cadres théoriques.

Le champ de recherche de l'innovation dans les services est le plus riche. Mais d'autres champs peuvent venir compléter cette première base de réflexion. En premier lieu, l'assurance est un modèle d'affaire spécifique. L'innovation y revêt donc des enjeux particuliers y compris en termes de métiers. Plusieurs espaces d'innovation permettent aux entreprises d'assurance de s'adapter aux innovations économiques et sociétales : les systèmes d'information, le marketing, l'analyse/gestion du risque. Le rôle du marketing dans l'innovation de services, et les recherches associées sont des questions indissociables de l'innovation en assurance, dans un contexte de standardisation de concurrence accrue et d'attentes divergentes des consommateurs (Johne et Davies 2000). Le rôle croissant de l'informatique rend tout aussi indispensable d'interroger le cadre théorique encore récent lié aux FinTech et plus particulièrement aux Insurtech (Puschmann, 2017 ; Stoeckli et al., 2018). Ensuite, l'assurance est également un service. Si l'aspect financier est largement connu, la dimension sociale du service est plus rarement évoquée. Elle est pourtant inhérente à la fonction de réparation (Albouy, 2010). Certaines innovations financières ou technologiques ont ainsi été étudiées à travers le prisme du bénéfice social qu'elles apportent. Ainsi, le rôle social de l'assurance peut donner une place centrale au secteur dans le champ de l'innovation sociale (Cloutier, 2003 ; Hochgerner, 2009). Relativement limitée jusqu'à une époque récente au domaine de la sociologie, elle propose un cadre dans lequel l'assurance peut partiellement s'intégrer.

3.1 L'innovation dans les services et l'assurance

Dans la littérature questionnant l'innovation dans les services, l'assurance a peu été observée en tant que telle. Si cette industrie a pu faire l'objet d'investigations, elle l'a surtout été en tant qu'illustration d'un "service financier" (Barras, 1986 ; Soete et Miozzo, 1989 ; Sundbo, 1998 ; Vermeulen et al., 2002). Or réduire l'assurance à un simple service financier ne permet de saisir ni la particularité de l'assurance en tant que service (sur les trois caractéristiques que sont

l'immédiateté, l'immatérialité et l'interactivité), ni la particularité du secteur de l'assurance en tant que modèle d'affaire d'une industrie multiforme.

Un contrat d'assurance est un contrat par lequel un assureur garantit à l'assuré (particulier ou entreprise), moyennant une cotisation, le paiement d'une somme convenue en cas de réalisation d'un risque déterminé. L'assurance est donc un " service pur " par opposition aux services reposant sur un bien matériel comme les transports, ou la restauration, tels que définis par exemple par Soete et Miozzo.

L'assurance est une spécificité en tant que service. En effet, l'objet du contrat qui lie le client et l'entreprise n'est pas l'achat d'une transaction unique (comme pour l'achat d'un bien ou d'un service classique), mais une relation contractuelle durable autour d'un risque qui ne se matérialise que lorsque le fait générateur survient et qui peut ne pas survenir. De plus, il existe une forte pression réglementaire dans ce secteur, associée à une complexité des modèles assurantiels en France (mutuelles, assurances, institutions de prévoyance), et d'une difficile transposition internationale. Cette rigidité contextuelle semble antinomique avec le concept d'innovation, qui implique nouveauté, créativité et agilité. Il existe ainsi peu de travaux permettant d'établir une typologie de l'innovation dans l'assurance (Gadrey et Gallouj, 1994 ; Pearson, 1997).

3.1.1 Un service intangible, immédiat, interactif ?

L'intangibilité du service assurance est le cœur du métier. La prestation d'assurance se matérialise par une transaction financière, par définition immatérielle. Néanmoins, les dernières années ont vu une transformation du métier d'assurance et le développement de services complémentaires ou alternatifs qui modifient la nature même de la transaction :

- la prise en charge en nature : lorsque l'assureur fournit un bien en compensation du préjudice subi ;
- La mise à disposition d'un autre service, comme réparation du sinistre (service d'assistance, hébergement, service administratif…) ;
- L'intégration dans le parcours client de prestations de service non assurantielles, comme variable du contrat d'assurance (visite médicale préalable à la souscription du risque, audit de sécurité d'entreprises en amont de la mise en place de garanties…).

Ces changements dans la prestation d'assurance, s'ils restent pour certains des services, intangibles par définition, interrogent sur les évolutions de périmètres de l'intangibilité du service d'assurance.

L'immédiateté est également au cœur de la spécificité du service. Cependant, l'assurance est un service différé : si la réalisation du service est simultanée à sa consommation, la réalisation ou délivrance du service n'est pas concomitante à l'achat. Nous avons souligné précédemment que le résultat final attendu est, plus particulièrement dans le cas de l'assurance, différé dans le temps du service immédiat (conseil, tarification, formalisation contractuelle…). C'est là une unicité dans le service qui induit plusieurs conséquences :

- l'organisation des entreprises d'assurance ne peut être linéaire (production – commercialisation – distribution), en raison de la rupture temporelle entre l'achat du service assurance et sa consommation ;
- la relation client des entreprises d'assurance doit intégrer une temporalité non définie par avance ;
- une trajectoire spécifique d'innovation propre à l'assurance doit être établie (les innovations, quelles que soient les dimensions du service qu'elles impactent ont nécessairement une incidence sur un service commercialisé auparavant mais non encore délivré), et n'est observable que dans la durée ;
- la notion de risque financier de l'innovation est un paramètre spécifique, qui va au-delà de la question du ROI de l'innovation.

L'interactivité est la dernière caractéristique des services revêtant une particularité dans l'assurance. Celle-ci s'observe à deux niveaux : le rôle et l'influence du client dans la création du service, et la coaction du client au moment de la consommation du service.

Les formes d'innovation observées dans les activités de conseil et l'assurance (Gadrey et al. 1993) soulignent l'existence de l'innovation ad hoc, ou innovation sur-mesure, dans l'assurance. Le client co-construit ou induit la construction d'une nouvelle solution, que l'expertise de l'entreprise rend possible. La co-création, l'innovation sur-mesure sont en effet répandues dans l'assurance (Gadrey et Gallouj, 1994 ; Pearson, 1997). Il est cependant spécifique à l'assurance que le client consommateur de la prestation d'assurance ne soit pas le client acheteur de la prestation (assurance-vie ; bénéficiaires d'assurance responsabilité civile…). Cette spécificité a plusieurs conséquences :

- les trajectoires de servuction ne sont pas linéaires (création => production, => commercialisation => consommation) ;
- la dimension " client " doit intégrer plusieurs acteurs qui sont identifiés par les assureurs (souscripteur, bénéficiaire, assuré…) ; les agents intervenants dans la co-création sont plus nombreux, et leurs spécificités doivent être prises en compte et observées ;

- les trajectoires possibles d'innovation et leurs formes doivent être analysées à la lumière de ces spécificités.

Dans les trois dimensions caractéristiques du service, l'assurance démontre des particularités qui sont autant de points de différenciation des autres services, notamment à l'intérieur des cadres théoriques de l'innovation. Il s'agit donc d'un premier argument en faveur de l'étude spécifique de l'innovation dans l'assurance.

3.1.2 La diversité des modèles d'assurance

Si l'assurance en tant que service répond à une définition unique (un contrat permettant le versement d'une indemnité à la survenance d'un risque identifié, contre le versement d'une cotisation), les formes d'entreprises produisant et commercialisant ce service sont diverses, notamment en France. Chaque forme de structure assurantielle se développe à l'intérieur de cadres juridiques, culturels, économiques et managériaux différents soulignés précédemment. Ces spécificités vont ainsi intervenir sur les différentes étapes du processus d'innovation. Nous illustrons ces implications dans le tableau 18.

Tableau 18 - Les catégories d'entreprises d'assurance en France et implications

Forme de structure	Cadre juridique	Type d'entreprise	Type d'assurance	Distribution	Innovation et circuits décisionnels	Systèmes d'information
Assurance	SA - Code des assurances	Généralement + 500 salariés	assurances de biens assurances de personnes responsabilités civiles assurances collectives et individuelles	salariés de l'entreprise et décentralisée : ● agent général d'assurance ● courtage	centralisés : les innovations sont déployées au siège, puis diffusées au sein des agences et filiales	sur-mesure mis à disposition des intermédiaires (agents généraux et courtiers)
Institution de prévoyance	Code de la sécurité sociale - SA à but non lucratif	Adossée à un Groupe de Protection sociale assurant une mission de service public. Groupes généralement +500 salariés	assurances de personnes assurances collectives assurances individuelles sous conditions	salariés de l'entreprise	centralisés : les entités régionales ne sont que des représentations locales du siège	partagé avec d'autres institutions de prévoyance
Mutuelle	Code de la mutualité	SA à but non lucratif	assurances de biens assurances de personnes responsabilités civiles assurances individuelles et collectives	salariés de l'entreprise	centralisés	sur-mesure

Les différentes composantes définissant les catégories d'entreprises assurantielles influencent significativement les formes et trajectoires d'innovation pouvant être observées dans l'une ou l'autre des structures. Par exemple, les modes de distribution constituent des espaces d'innovation. Mais ils constituent aussi des différences fondamentales chez les différents acteurs de l'assurance. Ainsi, ces spécificités, à l'intérieur même d'une activité de service, peuvent générer une analyse et une théorisation différentes.

Si certaines recherches ont été menées sur l'innovation dans l'assurance (Gadrey et Gallouj, 1994 ; Pearson, 1997 ; Prévot, 2005), elles n'ont permis d'éclairer qu'une partie du champ des activités d'assurance, qu'il s'agisse de la forme d'assurance, ou de la territorialisation.

La diversité des modèles d'assurance s'entend également d'un point de vue géographique. Différents travaux, aussi bien anglo-saxons que français ont étudié l'innovation dans l'assurance (Gadrey et Gallouj, 1994 ; Pearson, 1997) ou ont intégré l'assurance dans leurs champs d'observation (Barras, 1986 ; Pavitt, 1984 ; Pearson 1997 ; Lado et Maydeu-Olivares, 2001 ; Desyllas et Sako, 2013). Nous avons exposé le résultat certains de ces travaux dans le premier chapitre. Si ces travaux sont riches en enseignements par les inputs et les pistes de recherche qu'ils apportent, il reste difficile de tirer des enseignements complets des résultats, en raison des contraintes propres à l'assurance (cadre réglementaire, culturel, spécificités assurantielles). Cependant, les théories générales de l'innovation dans les services sont utilisées par les chercheurs sans que la problématique territoriale ne soit soulevée.

Il existe donc, à l'intérieur des services, une spécificité territoriale dont l'importance, propre à assurance, plaide pour une lecture et une adaptation locales.

3.1.3 Application des théories de l'innovation dans les services à l'assurance

A travers les travaux de Pavitt (1984), Soete et Miozzo (1989), Gadrey et Gallouj (1994), l'innovation dans l'assurance a pu être observée, qu'il s'agisse d'une observation macro en tant qu'illustration de services financiers, ou à travers des études de cas. Les théories existantes de l'innovation sont cependant limitatives car elles ne prennent pas en compte toute la dimension et les spécificités des assurances soulignées ci-avant.

Dans une lecture et une approche purement **technologistes**, les assurances font partie des secteurs qui n'innovent (pour l'essentiel) que par le biais (ou l'utilisation) des technologies nouvelles mises au point dans des entreprises techniques et technologiques (éditeurs de logiciels, fournisseurs d'informatique, voire cabinets de conseil). Ces firmes ne seraient donc jamais initiatrices d'innovations majeures (y compris celles qui modifient durablement leurs activités) mais se contenteraient d'adopter et d'adapter ces innovations, dans le seul but d'optimiser leurs process (informatisation de la gestion des sinistres par exemple), sans modifier le service final.

Cependant, la théorie de l'innovation de Barras va plus loin en observant dans les services (et notamment dans l'assurance), un cycle de vie du produit inverse du cycle industriel traditionnel. Tout comme dans la perception répandue de l'innovation dans l'assurance, cette théorie repose sur l'adoption d'un bien d'équipement informatique par une activité de service. On assisterait alors, en premier lieu, à l'apparition d'innovations incrémentales de process ayant pour objet l'amélioration de l'efficacité du service rendu (sans modifier le service final) ; en second lieu, à une amélioration de la qualité du service par l'intermédiaire d'innovations de process plus

radicales ; et à la dernière étape du cycle, à l'émergence d'innovations de produits et donc de nouveaux services. La théorie de l'innovation de Barras permet donc de lier assurance et innovation.

Toujours dans une approche technologiste, selon la typologie de Soete et Miozzo les assurances font partie des entreprises dites "network-intensive" dans le champ des réseaux d'information. Ces entreprises ont la particularité soit de produire des services basés de façon conséquente sur l'information et la communication, ou de gérer une grande quantité d'informations. Elles ont en conséquence le souci permanent de traitement sécurisé des données. Cet aspect de dépendance aux données, et à l'obligation de sécurisation est d'autant plus présent qu'il représente à la fois un enjeu commercial (Big data et concurrence) et réglementaire (adaptation du cadre juridique aux évolutions technologiques). L'utilisation de la technologie est donc un pilier de base de l'activité des entreprises "information network-intensive" (Hipp et Grupp, 2005).

Tout comme pour les autres services, cette approche technologiste semble a priori réduire le champ d'observation et d'analyse de l'innovation dans l'assurance. Elle constitue néanmoins une base de recherche intéressante et un cadre théorique à l'intérieur il est possible d'analyser, pour partie seulement, les innovations dans l'assurance. Il est de plus important de souligner la part importante des innovations technologiques ou dépendantes de la technologie et des NTIC dans les innovations de services et dans l'organisation des entreprises d'assurance.

De plus, les institutions financières, et parmi elles les assurances, peuvent être considérées comme des "early adopters" des innovations technologiques. Pour expliquer ce phénomène, Barras s'appuie sur les travaux de Schumpeter et son concept de "concurrence oligarchique". Dans les années 1960-1980, les institutions financières (telles que les banques et les assurances) semblent avoir été les premières à adopter les nouvelles technologies informatiques. Pour Schumpeter, une structure de marché oligopolistique, tel qu'était le marché des banques et assurances à cette période, crée les conditions optimales pour l'adoption d'une nouvelle technologie. En effet, une grande entreprise (avec un nombre élevé de salariés et donc un nombre élevé d'utilisateurs potentiels), bénéficiant d'une part de marché sûre (dominant ou faisant partie des dominants), et disposant d'une capacité d'investissement considérable sera plus susceptible de faire glisser la concurrence sur le terrain de la technologie que sur celui du prix. Banques et assurances avaient ainsi tout intérêt à améliorer leurs process et à adopter les innovations technologiques pour gagner en efficacité. L'opportunité (de marché, d'applicabilité) constitue ainsi un autre facteur qui explique l'adoption rapide des nouvelles technologies par les institutions financières, puisque les transactions financières de tout type (y compris d'assurance) sont parfaitement adaptées à l'informatique.

On peut donc lire dans cette analyse de Barras que les institutions financières, et parmi elles les assurances, peuvent, par l'opportunité de marché qu'elles représentent pour les technologies informatiques, être génératrices d'innovations.

Le modèle de Barras (1986) et son application à une innovation d'assurance soulève néanmoins d'autres limites. Nous le présentons dans le tableau qui suit (tableau 19). Dans cette illustration, c'est l'enregistrement informatisé des contrats d'assurance qui serait le point de départ d'évolutions technologique.

Tableau 19 - Modèle du cycle inversé appliqué à l'assurance - Source : Barras , 1986

Cycle d'innovation	**1 - amélioration de l'efficacité**	**2 - amélioration de la qualité**	**3- nouveau produit**
Exemple assurance Barras 1986	Enregistrement informatisé des polices d'assurance	Devis en ligne	Nouvelle solution d'assurance 100% digitale

Cependant, l'interaction entre nouveaux services/nouveaux process est plus complexe que schématisé. En effet, le nouveau service va non seulement nécessairement mener à une amélioration de la qualité et de l'efficacité (3-2-1, dans un cycle de produit classique tel que défini par Utterback et Abernathy, 1975) mais aussi mener à un besoin de nouvelles technologies : la firme d'assurance générera et fera développer donc une innovation "demand pull" et non "technology pull" stricto sensu.

Les théories technologistes de l'innovation peuvent expliquer et permettre de comprendre, mais de façon incomplète, les trajectoires et modalités d'innovation dans l'assurance.

Une grande partie des innovations générées dans les assurances est en effet négligée par le modèle de Barras. Il s'agit de l'apparition de fonctions et de services nouveaux, déconnectés des possibilités technologiques.

Dans une approche plus **servicielle**, peuvent être pris en compte les nouvelles prestations d'assurance, sans l'apport de la technologie (nouvelles prestations d'assurance - prise en charge des médecines alternatives, nouveaux contrats d'assurance - couverture des risques technologiques). Gadrey et Gallouj (1994) ont étudié l'innovation dans une grande société d'assurance et ont identifié certaines particularités (tableau 20). On peut distinguer deux catégories d'innovation : celles qui concernent les produit-services, et celles qui concernent les process et les méthodes de gestion. Ce tableau met en évidence les possibles de l'innovation non technologiques. Par exemple, " l'amélioration d'un process de gestion " peut être obtenue aussi

bien par la mise en place d'un logiciel de gestion que par un système de classement papier plus efficace que le précédent.

Tableau 20 - L'innovation dans l'assurance – Source : Gadrey et Gallouj, 1994

Catégorie d'innovation	Type d'innovation	Illustration
Produit services	Absolue	Un nouveau produit/service
	Relative	Un nouveau produit/service existant par ailleurs dans une autre entreprise
	Sur-mesure	Produit/Service pour répondre à une demande (client) ou un besoin (marché de niche, adaptation réglementaire) spécifique
Architecturales	Association de produits-services anciens	Création d'une solution packagée en combinant des produits/services existants
	Dissociation de produits/services	Déstructuration d'une solution packagée existante pour une commercialisation distincte
Les innovations de modification de " produits services "	Modification de spécifications, sans modification du produit/service final	Ajout d'une catégorie de choix dans le produit/Service existant.
Les innovations de process et d'organisation, de méthodes et de gestion	Induites par les innovations de produits-services	Adaptation des process de gestion à un nouveau produit/service
	Innovation incrémentale	Amélioration des process de gestion
	Optimisation qualitative	Amélioration du front office
	Innovation formelle	Innovation permettant une meilleure évaluation du risque actuariel
	Innovation informelle	Prises d'initiatives individuelle ou non formalisée, dans l'optique de contourner une difficulté métier

Cependant, la complexité des activités d'assurance et la logique de la corrélation entre le contexte économico-technologique et le positionnement conceptuel de l'innovation semble plaider pour une lecture à la fois intégratrice et stratégiste de l'innovation dans l'assurance, en proposant une vision globale de l'innovation

Dans sa lecture schumpétérienne de l'innovation des services, Drejer (2004) rappelle que l'innovation est avant tout un moteur de croissance et qu'une innovation, qui peut contribuer au développement économique, n'apparaît que lorsque des nouveaux éléments pouvant être appliqués à plusieurs consommateurs sont développés. Elle illustre son propos par l'émergence du self-care bancaire (tout aussi applicable à l'assurance) qui non seulement est une innovation produit pour le client, mais est également une économie pour l'entreprise par l'automatisation et l'innovation de process qu'elle incarne. Cette lecture de l'innovation souligne l'intérêt d'une vision globale de l'innovation. Drejer (2004) la considère néanmoins incomplète car elle nécessite d'être testée empiriquement afin de pouvoir établir une base théorique plus concrète.
Dans une logique **intégratrice**, les travaux de Gallouj et Weinstein (1997) ont permis d'établir une grille de définition des produits (au sens large, incluant les biens et les services) selon les caractéristiques de connaissances (client et entreprise), techniques, et finales. Or il a été souligné ci-avant la complexité des assurances, notamment en termes de client (multiplicité du client dans un seul contrat), de structure juridique (différentes caractéristiques techniques et différentes connaissances dans l'entreprise).Si le modèle par caractéristique permet de définir le produit au sens large, il ne permet pas en l'état d'appréhender et de comprendre toute la complexité de la trajectoire de l'innovation dans l'assurance.
De plus, l'assurance répond à la définition du KIBS selon Hipp et Grupp, comme étant responsable de la combinaison de connaissances de plusieurs sources différentes, et de la distribution de nouvelles connaissances (2005). Il convient donc d'intégrer cette dimension supplémentaire à l'analyse de l'innovation dans l'assurance.
Les différentes théories de l'innovation dans les services (technologistes, servicielles, intégratrice, ou stratégiste) se heurtent donc à la spécificité de l'assurance et à sa complexité, ouvrant ainsi un terrain d'investigation à approfondir.

3.2 Les enjeux de l'innovation dans l'assurance

Dans les travaux étudiant les services, l'assurance est généralement associée à la catégorie des services financiers. En tant que tel, il s'agit d'un secteur particulièrement propice à l'utilisation d'innovation technologique (Barras, 1986). En parallèle, l'innovation est devenue un enjeu majeur pour les entreprises d'assurance. Innover doit permettre aux entreprises d'assurance de réduire l'incertitude, d'améliorer la relation de services, et de se différencier par rapport à la concurrence.

3.2.1 L'innovation comme enjeu stratégique croissant

Au cours des 10 dernières années, la presse économique s'est faite l'écho de l'omniprésence de l'innovation dans les stratégies d'entreprise, et plus particulièrement dans l'assurance. Dans l'assurance, la dynamique même de concurrence est récente. La dynamique concurrentielle de l'assurance est marquée par l'internationalisation (Werner, 2010) et l'arrivée sur le marché de nouveaux entrants, notamment les banques : c'est la naissance la bancassurance. Depuis les années 1980, le marché subit un fort mouvement de concentration, y compris dans toute l'Europe. Ce phénomène concerne tous les types d'assureurs : institutions de prévoyance, mutuelles, assureurs. Les dynamiques de marché se sont modifiées. Le marché est ainsi polarisé autour de deux familles d'assurances. D'un côté, le segment Incendie, Accidents et Risques Divers (IARD), de l'autre, le segment Vie-capitalisation (Mayrhofer et Roederer, 2011).

Cette exacerbation de la concurrence renforce les exigences de différenciation et de performance. L'innovation, d'accessoire et fondée sur les process, devient centrale.

Qu'il s'agisse de réelles innovations ou d'opérations de communication avec "effet d'annonce", l'innovation est désormais d'une importance stratégique pour l'industrie des services. Longtemps considérée comme fermée à l'innovation, l'assurance connaît donc une accélération sans précédent. Cette prise de conscience n'est pas nécessairement nouvelle, puisque de réelles démarches de recherche et développement ont déjà été observées dans l'assurance (Gadrey et Gallouj, 1994 ; Prévot, 2005), comme dans d'autres services tels que le conseil (Gadrey et al., 1993). Néanmoins, la formalisation récente d'entités dédiées, ainsi que la mise en place d'équipes spécialisées, sont récentes dans les grandes entreprises d'assurance française, tous types de structures (assureur, mutuelles ou institutions de prévoyance) confondus.

Les entreprises d'assurance se sont transformées à la fois par et pour l'innovation. La recherche d'une innovation performante et de facteurs de succès a souligné l'importance des collaborateurs et de leurs compétences. Les métiers liés à l'assurance sont ainsi également en pleine transformation. Parmi eux, le marketing et est développé pour répondre à ces nouvelles dynamiques concurrentielles

3.2.2 Innover pour se différencier : le rôle du marketing

Longtemps limité aux études de marché, le marketing en assurance s'est résolument développé pour permettre aux entreprises de s'adapter à la fois au contraintes concurrentielles et aux spécificités de l'assurance.

En effet, qu'il s'agisse de la relation client, de la différenciation dans un univers standardisé, ou de la valeur perçue, chacun des aspects traditionnels se heure aux caractéristiques de l'assurance.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous avons souligné la complexité de la relation de services en assurance. L'asymétrie de l'information et des objectifs en apparence divergents marquent les interactions assuré/assureur d'une certaine méfiance.

Les différentes dimensions du marketing, en mettant en place des méthodes permettant de mieux répondre aux attentes et besoin du client sont autant d'espaces d'innovation de process. Il convient donc de questionner la façon dont le marketing peut contribuer à l'innovation dans l'assurance en tant que service.

Le premier espace du marketing dans l'assurance réside dans sa capacité à améliorer une relation ambivalente. Comme dans tout secteur, le marketing doit être adapté à l'assurance (Parmentier, 2005) en particulier à la nature ambivalente de la relation entre l'assureur. En effet, l'assurance est un service de nécessité dans sa majorité. Seules les assurances de placement (assurance-vie) font l'objet d'une démarche volontaire. Au fil des années, la société assurantielle décrite par Ewald a renforcé cet état de fait. Disposer d'une assurance conditionne désormais l'accès à un nombre grandissant d'achat de biens ou de services : biens immobiliers (assurance de prêt, assurance habitation), véhicules (assurance automobile), activités extra-scolaires (assurance dite " périscolaire "). Dans le même temps, le nombre d'acteurs de l'assurance a augmenté et le cadre réglementaire tend à créer des services uniformes. Soumises aux mêmes nécessités de fidélisation que les autres entreprises, les assurances ont investi progressivement le champ disciplinaire du marketing et de la relation client. Les chercheurs s'y sont particulièrement intéressés à travers les spécificités du métier assurance : la relation client dans une temporalité spécifique, et le marketing comme outil de différenciation dans les contraintes spécifiques (réglementation, élasticité prix). Si à l'intérieur de chaque champ disciplinaire les travaux se sont généralement concentrés sur une catégorie d'assurance (assurance-vie, complémentaire santé…) ils ont pour point commun leur point de départ : l'assurance est un service spécifique auquel il convient d'adapter les modèles existants.

Enfin, la relation entre l'entreprise d'assurance et son client est singulière. Le service d'assurance est un service contraint. Les assurances sont souvent obligatoires. Le " résultat attendu " ne concerne ni besoin immédiat, ni un service sujet à la désirabilité (de Malleray, 2017). La multiplication de la concurrence donne ainsi au marketing un rôle central dans le développement des entreprises d'assurance.

Le second espace d'innovation du marketing en assurance réside ainsi dans sa capacité à créer de la "désirabilité" au service. Le marketing a été pensé pour les produits manufacturés. Plus le service est intangible, et déconnectés de toute combinaison matérielle, plus il est difficile

d'utiliser les outils marketing développés pour les seuls produits (Eiglier et al., 1997). Les théories existantes ont donc été adaptées aux services. Dans leurs recherches, Lovelock et Gummesson (2004) soulignent que la littérature s'accorde sur plusieurs caractéristiques des services pour adapter les théories du marketing. Le tableau 21 présente ainsi une synthèse des caractéristiques du service que ces théories soulignent.

Tableau 21 - Textes d'introduction au marketing et caractéristiques des services - Source : Lovelock et Gummesson, 2004

Comment les textes d'introduction au marketing décrivent les caractéristiques des services	
Auteur	*caractéristiques du service*
Kerin et al. (2003, p232)	Il y a quatre éléments uniques au service : intangibilité, inconsistance, inséparabilité et instockabilité
Kotler (2003, p.446)	les services ont quatre caractéristiques majeures qui affectent le design des programmes marketing : intangibilité, inséparabilité, variabilité, et périssabilité
Pride et Ferrell (2003, p.325)	Les services ont six caractéristiques basiques : intangibilité, inséparabilité de production et de consommation, périssabilité, hétérogénéité, relations basées sur le client et contact client
Salomon et Stuart, 2003	Qu'ils affectent le corps ou les biens, tous les services partagent quatre caractéristiques : intangibilité, inséparabilité, périssabilité, et variabilité.

Les différentes productions s'accordent ainsi pour définir que le marketing des services s'appuie sur les caractéristiques : Intangibilité, Hétérogénéité (ou variabilité), Inséparabilité, Périssabilité (IHIP). L'hétérogénéité, ou variabilité, et l'interaction avec le client sont les pierres angulaires du marketing en assurance. Nous avons néanmoins souligné que les services pouvaient contenir une part de matérialité. En tant que service complexe notamment, l'assurance est constituée de plusieurs services théoriquement indépendants. De plus, nous avons exposé la double temporalité du service, particulièrement marquée en assurances. Il y a donc une nécessité à adapter le cadre théorique à l'assurance.

Ainsi, les dérégulations lancées dès le début des années 80, en impactant les services financiers, ont provoqué l'intérêt à la fois des assurances pour le marketing, et des chercheurs en marketing pour les assurances, et plus particulièrement pour le marketing relationnel.

Le troisième espace d'innovation du marketing en assurance réside ainsi dans sa capacité à créer du lien entre l'entreprise et son client. Le marketing relationnel est une stratégie permettant de dépasser l'intangibilité du service (Berry, 1983) et leur donner corps, dans la mesure où les services sont, par nature, difficile à évaluer pour le client, y compris après l'achat et l'utilisation (Zeithaml, 1981). Comme Berry le souligne en 1995, le marketing relationnel n'est pas une notion récente, elle est inhérente à la notion de commercialisation, mais est particulièrement adaptée aux services (Palmatier et al., 2009). Dans le cadre de l'assurance, il constitue un outil de permettant de modifier la relation de service. Dans une logique de service architectural, le marketing relationnel s'inscrirait dans la dimension des " opérations relationnelles ". Il constitue donc un espace d'innovation à questionner. Pourtant, ce c'est que tardivement que l'assurance s'empare de cette notion. A la fois à la faveur des changements de marchés mais également avec la conscientisation de la demande d'assurance. Ainsi développement économique assurantiel se concentre sur le maintien sur les marchés existants et leur pénétration en profondeur avec la diversification des produits et des services par type de clientèle (des particuliers comme des entreprises). Cette évolution s'est naturellement accompagnée du développement de la connaissance et approche des marchés, de la conception des produits (Cossalter, 1989).

Le marketing relationnel poursuit trois objectifs distincts : attirer, retenir, et développer les relations avec les clients (Berry, 1983). Dans le contexte de standardisation et de contraintes réglementaires y compris dès la conception des offres, le levier relationnel est identifié comme un moyen pour les entreprises d'être plus profitables (Reichheld et Sasser, 1990).

En parallèle, le service d'assurance obéit à des codes marketing spécifiques. L'élasticité prix est contrainte, le consentement à payer est limité, les prix doivent être contenus pour mutualiser les risques (Crié, 2011). La demande d'assurance (rationnelle et modélisable) est en outre déconnectée de l'acte d'achat (irrationnel) (Brown et Hoyt, 2000). La standardisation des offres vient contredire une attente de personnalisation forte des clients (Parasuraman et al., 1991).

Le marché de l'assurance a longtemps été un marché de consommateurs captifs. Les premières stratégies de marketing tenaient ainsi davantage du marketing de masse (de Malleray, 2017). A titre d'illustration, la volatilité des clients est un enjeu de plus en plus prégnant pour les assurances. En 2016, Le taux de résiliation d'une assurance automobile est de 14,3 %, ce qui signifie qu'un automobiliste change d'assurance tous les sept ans en moyenne. C'est souvent à l'occasion d'un achat d'une automobile que le conducteur décide de changer d'assureur et/ou de garanties souscrites (Bardaji, 2017). Le nouveau contexte réglementaire (Lois Hamon et Châtel) a renforcé la nécessité de rétention du client.

Dans sa revue de littérature, Berry (1983) identifie trois niveaux de marketing relationnel, financier, social et structurel :

- Le niveau financier consiste à attirer et fidéliser le client grâce à une politique de prix agressive. L'équation assurantielle nécessite d'adapter ce levier avec parcimonie dans la mesure où le montant de la prime est déterminé selon des règles actuarielles précises. Mais Reichheld (1993) souligne qu'en plus de chercher à attirer le client, les entreprises doivent faire des efforts significatifs pour identifier les clients susceptibles d'être fidèles et de développer leur chiffre d'affaire. Cela nécessite la mise en place d'études et d'analyses, pour lesquelles l'assurance est par nature équipée. Le levier financier, associé aux connaissances et maîtrises de l'assurance est ainsi adaptable à l'assurance.

- Le niveau social s'appuie sur la théorie des relations sociales. On y considère que dans le service, les interactions d'achat sont également des interactions sociales. Il s'agit alors de communiquer de façon personnelle avec le client, en décontextualisant la rencontre du lien commercial. Cela implique donc une relation interpersonnelle, dépendant non seulement de la politique de l'entreprise mais également des aptitudes des collaborateurs à remplir cette mission.

- Le dernier niveau est considéré par Berry (1983) le plus efficace à la fois en termes de satisfaction client et d'avantage concurrentiel durable. A ce niveau, dit structurel, il s'agit de créer un écosystème de services qui permet non seulement de personnaliser la façon dont le client utilise le service, mais de répondre à une problématique globale de simplification. Le lien ne se créer plus avec le collaborateur de l'entreprise, mais avec l'entreprise elle-même.

D'une façon globale, on peut considérer que les définitions modernes et la doctrine marketing privilégient la satisfaction client, et tendent à rendre les produits ou services désirables et accessibles sont adaptées à l'assurance (Crié, 2011). Le marketing relationnel en revanche nécessite plus d'adaptation. En effet, la création d'un marketing relationnel de niveau social ou structurel, permettant de fidéliser le client par le lien, se construit en multipliant les occasions de contact valorisables par le client (Cahn, 2010). Or, en assurance, les occasions de contact sont limitées. Elles sont souvent réduites à la souscription et au traitement du sinistre. Il est donc nécessaire d'adapter les mécanismes sociaux et structurels en tenant compte de cette spécificité.

D’une façon générale, la mise en place d’un marketing relationnel assurance a nécessité l'adaptation des théories existantes dans les services. Le marketing relationnel en assurance doit donc répondre à deux problématiques : celle de la temporalité dans le service assurance (le délai inconnu du " résultat final ") et celle de la fidélisation dans un contexte fortement concurrentiel (la relation client).

La première problématique peut s’exprimer de la façon suivante *" Comment intégrer la temporalité spécifique du service assurance dans les niveaux sociaux et structurels du marketing relationnel ? ".*

Au niveau structurel, la “livraison” du service (indemnisation) est déconnectée de l’acte d’achat (la souscription) dans le temps, parfois même de plusieurs années.

Pour Hans (2007) le règlement du sinistre, ou versement de l’indemnisation est une étape particulièrement pertinente au développement du marketing relationnel. En raison de cette temporalité de l’assurance, les leviers spécifiques au marketing des services lui semblent inadaptés. En revanche, le sinistre met en jeu la confiance accordée a priori à la marque (Weber, 2009). Il s’agit donc d’un élément clé dans la relation entre l’assuré et l’assureur. Dans ce cadre, le règlement de sinistres " *constitue un acte de nature à conforter la marque de l’entreprise d’assurance, différencier le produit de ses concurrents et gagner ainsi la préférence des consommateurs à l’instar des techniques du marketing one to one, du marketing relationnel, ou des pratiques de fidélisation*" (Hans, 2007). Comme nous l’avons souligné précédemment, le règlement du sinistre constitue le " résultat attendu " du client, qui permet d’évaluer le service. Cette étape de la chaîne de valeur constitue également un élément fondamental de la relation de service de l’assurance. Cette caractéristique constitue, in fine un espace d’innovation. L’amélioration du règlement du sinistre (process, outils, services périphérique,…) devient un enjeu de marketing relationnel qui permettra à l’assureur de se différencier, et de fidéliser son portefeuille.

Weber (2009) souligne en outre plusieurs raisons de mettre en place une stratégie de marketing relationnel. En premier lieu l’implication du client dans la conception du produit adapté à son besoin temporel justifie une stratégie "one to one" en matière de règlement comme stratégie de différenciation et de dissuasion. Il n’y a, au moment clé que constitue le règlement du sinistre, pas de possibilité de benchmark avec la concurrence. La satisfaction ainsi acquise participe à la stratégie de fidélisation. Le règlement de sinistre devient ainsi “un terrain de connivences” qui justifie la mise en application d’une stratégie de marketing relationnel parce qu’elle redonne aux services d’assurance l’instantanéité qui leur fait défaut au moment de la souscription (Hans, 2007 ; Weber, 2009).

Au niveau social, les différentes études montrent que les principes du marketing relationnel peuvent générer aux compagnies un réel avantage concurrentiel.

La deuxième problématique peut se traduire ainsi : " Comment créer les conditions de contacts et créer une relation durable avec le client dans le cas du service assurance ? ".

Dans leurs travaux, Ivens et Mayrhofer (2003) déterminent les facteurs de succès du marketing relationnel. C'est en s'appuyant sur cette grille d'analyse que Mayrhofer et Roederer (2011) mettent en exergue les adaptations nécessaires à l'assurance. Elles soulignent notamment la difficulté pour les entreprises d'assurance à mettre en place et organiser un marketing relationnel efficace, dans la mesure où la relation client est gérée par des intermédiaires. La distribution devient ainsi un vecteur essentiel du marketing relationnel. Qu'il s'agisse d'intermédiaires physiques (agents, courtiers) ou dématérialisés (sites internet) la distribution matérialise à la fois l'acte d'achat et la première pierre du marketing relationnel.

Les différents mécanismes doivent ainsi avoir pour but d'obtenir la préférence du client, que ce soit au moment de l'acte d'achat ou au moment de la livraison du service. Pour obtenir la préférence du client, il convient de connaître la valeur qu'accorde le client au service. Nous avons souligné précédemment que le client attend comme service attendu une meilleure maîtrise de l'incertitude, de la complexité, et la délégation de tâches lui permettant de gagner du temps. Le marketing, en proposant de meilleures et nouvelles façons d'atteindre ces objectifs constitue ainsi un espace privilégié d'innovation pour les entreprises d'assurance. Ainsi, du point de vue opérationnel, les enjeux d'innovation ont pour ambition de :

- fluidifier le parcours client ;
- permettre une gestion plus efficace et ainsi faire baisser les coûts de gestion ;
- enrichir les offres et services pour se différencier dans un univers de plus en plus concurrentiel et dans un contexte réglementairement contraint ;
- accélérer la transformation digitale ;
- créer une proximité avec le client et transformer le métier en accompagnateur de vie.

Ces enjeux opérationnels laissent apercevoir des trajectoires d'innovations connues, mais également des développements théoriques à venir notamment :

- l'articulation entre les trajectoires d'innovation dans un environnement réglementaire contraint et une pression concurrentielle forte ;
- les approches intégratrices et stratégistes face à l'omniprésence des NTIC et à un poids croissant de la technologie à tous les niveaux de l'entreprise, de la création du service à la commercialisation, en passant par la gestion des sinistres ;

- la contradiction apparente entre les innovations technologiques et la recherche d'une proximité client, problématique qui peut être partagée avec d'autres activités de services.

Le cadre théorique du marketing des services est ainsi propice à fournir un axe d'observation pertinent pour l'innovation dans l'assurance.

Si la demande d'assurance est le premier levier permettant de répondre aux enjeux de l'assurance, le second, portant sur le risque, n'est pas moins important. En effet, l'équilibre de l'équation assurantielle repose tout autant sur la capacité des assureurs à anticiper, connaître et maîtriser le risque. Le développement des NTIC et la prise de conscience de la valeur de la donnée ont élargi le champ des possibles des assureurs.

3.2.3 Innover pour mieux maîtriser le risque

Les entreprises d'assurance doivent gérer plusieurs types de risques. Si certains sont assurables, d'autres émanent de l'environnement économique ou de l'activité assurantielle. Ainsi, les entreprises d'assurance mettent en place des stratégies différentes pour s'adapter. Si la technologie ouvre la voie à de nouveaux modèles d'affaires ou d'assurance, le cadre réglementaire peut également être à l'origine d'innovations moins visibles, mais tout aussi significatives.

En premier lieu, le cadre réglementaire assurantiel fait partie des outils permettant la maîtrise du risque. L'impact de ce cadre sur les organisations a fait l'objet de travaux empiriques et de lectures critiques (Eling et al., 2007 ; Doff, 2008 ; Cappelletti et Dufourg, 2018). En revanche, peu de chercheurs ont investigué le lien entre cadre réglementaire et innovation ; la question réglementaire est pourtant centrale dans les activités financières, il existe donc un gap théorique sur le rôle de ce déterminant spécifique sur l'innovation dans l'assurance. A l'appui de cette thèse, Simonnet (2015) mobilise les travaux de Kane (1981), et souligne que les organismes d'assurance "*développent des innovations financières pour tenter de contourner les règles de plus en plus exigeantes afin d'avoir plus de liberté sur le marché*" (Simonnet, 2015, p. 87).

Kane (1981) a ainsi conceptualisé la relation paradoxale entre innovation et sous le terme de "dialectique réglementaire", également mobilisée par Sundbo (1997). Deux trajectoires sont ainsi possibles :

- la réglementation provoque le développement d'innovations destinées à la contourner, en conséquence la réglementation s'adapte à son tour ;
- l'innovation nécessite à la réglementation de s'adapter, en réponse de quoi les entreprises innovent pour contourner cette nouvelle réglementation.

Ces innovations, dites de contournement, se situent hors de toute trajectoire technologique (Dosi, 1982).

Il en est de même pour les adaptations des assureurs permettant de répondre à l'augmentation des coûts assurantiels induits par les nouveaux risques (Keucheyan, 2017), en prenant l'exemple des "catastrophe bonds" ou "cat bonds"[18]. En créant de nouvelles modalités d'assurer des risques nouveaux, les assurances mettent en place des innovations spécifiques qui vont au-delà de l'innovation de services traditionnelle. Il s'agit ainsi d'une trajectoire particulière.

Qu'il s'agisse d'innovation de contournement, ou d'innovation visant à s'adapter aux nouveaux risques financiers, une typologie particulière semble nécessaire.

Si les risques internes sont le fruit d'innovations de contournement, les risques externes, et plus particulièrement l'apparition de nouveaux risques, génèrent en assurances des solutions de plus en plus axées sur la technologie.

En particulier, de nouveaux modèles d'affaire d'assurance, basés sur l'utilisation des nouvelles technologies, émergent. Il existe une forte corrélation entre les différentes approches de l'innovation et le poids des services et de la technologie. La 4ème révolution industrielle et l'omniprésence des NTIC influent sur les développements et les innovations en assurance. On peut ainsi observer plusieurs tendances :

- de nouvelles formes de contrats d'assurance : si elles sont majoritairement adossées à un assureur existant et pérenne, les nouvelles formes d'assurance, notamment l'assurance affinitaire modifient durablement à la fois le marché (innovations d'imitation), mais également le cœur de métier (nouvelles formes de tarification, nouvelles méthodologies de calcul) et la réglementation ;
- de nouvelles formes d'innovations stratégiques dans lesquelles un assureur pérenne met sa capacité financière à disposition d'un projet d'entreprise commun avec une start-up, permettant l'ouverture d'un nouveau marché et une innovation radicale externe ;
- de nouveaux besoins d'assurance, inexistants il y a quelques années, liés aux risques induits par la technologique et l'utilisation massive des données ;
- de nouveaux entrants entièrement digitaux, bousculant les codes et les dynamiques concurrentielles ;
- des assurances basées sur l'usage (Usage Based Insurance, ou UBI) ;

[18] Un "cat bond" est une obligation financière émise par un assureur. Si une catastrophe survient, dans le cadre de paramètres spatio- temporels spécifiés par contrat, les investisseurs perdent leur argent, qui servira à rembourser les sinistrés ou à reconstruire des infrastructures

- de nouvelles alliances stratégiques entre assureurs et entreprises de la FinTech et l'InsurTech laissant augurer une "technologisation" massive de l'innovation en assurance.

Ces nouveaux enjeux appellent une relecture des théories de l'innovation dans les services appliquées à l'assurance, et des études empiriques permettant d'observer les différents aspects des trajectoires d'innovation.

Dans ses travaux, Simonnet (2015) souligne l'importance des attentes clients. Les consommateurs y sont décrits comme voulant "*pouvoir avoir accès partout et à n'importe quel moment aux données qui concernent leurs contrats d'assurance"* (p.74). Ces nouveaux usages impliquent des adaptations stratégiques et opérationnelles permettant de répondre aux enjeux posés. Dans "*Taming the Beast : A Scientific Definition of FinTech*", Schueffel (2016) précise qu'une FinTech utilise les nouvelles technologies pour optimiser les services financiers. Par extension, l'InsurTech utilise les nouvelles technologies pour optimiser les services d'assurance.

Si la littérature sur cette question est encore récente, elle est en pleine expansion. Puschmann (2015) souligne qu'entre 2010 et 2015, les publications relatives aux FinTech ont bondi de 10 à 285 par an, principalement dans des revues et de magazines. Ainsi, le sujet est particulièrement important chez les praticiens.

Par exemple, en 2017, quatorze assureurs, réunis au sein du groupe de travail " Blockchain " de la Commission numérique de la FFA, ont expérimenté le déploiement de cette technologie pour des échanges de données sécurisés. Achevé en quatre mois, ce proof-of-concept (POC) a démontré la pertinence de l'utilisation de la blockchain dans les échanges " BtoB " nécessitant un horodatage. Les membres de la Commission numérique de la FFA poursuivent de nombreux travaux afin d'anticiper et d'étudier les conséquences opérationnelles sur l'ensemble de la chaîne de valeur assurance. En effet, les effets de ce nouveau paradigme sont attendus à tous les niveaux, notamment en termes de baisse de fréquence de sinistre, hausse du coût moyen, baisse des cotisations (Bardaji, 2017). Le contexte économique rend l'assurance indispensable ; les nouveaux entrants misent sur l'expérience utilisateurs et challengent ainsi la simple posture de porteur de risque dans laquelle se place habituellement l'assureur (Stoeckli et al., 2018).

Les chercheurs qui se sont saisi de la problématique FinTech se sont intéressés en priorité à la banque ; mais il existe un consensus sur la nécessité de définir et caractériser la FinTech et l'InsurTech afin d'en créer un modèle et mesurer ses impacts sur l'innovation dans les entreprises concernées (Stoeckli et al. 2018 ; Puschmann, 2017).

Si la littérature existante mérite d'être approfondie, Puschmann (2017) propose un cadre de lecture permettant de souligner l'impact de la digitalisation sur les services financiers, et d'établir une projection sur le futur proche des FinTech. Dans sa lecture, les entreprises se dirigent vers une hybridation des canaux de vente, une organisation centrée sur les process clients, intégration de systèmes de fournisseurs de services non financiers externes. Il anticipe également un poids croissant de la technologie, au-delà même des éléments métiers.
Parmi les éléments constitutifs des NTIC, les objets connectés sont particulièrement de nature à transformer les business models et plus particulièrement l'assurance. Ainsi l'Usage-Based Insurance (UBI) est une innovation d'assurance illustrant la manière dont les assureurs utilisent les NITC pour innover en modifiant la façon le risque est appréhendé.

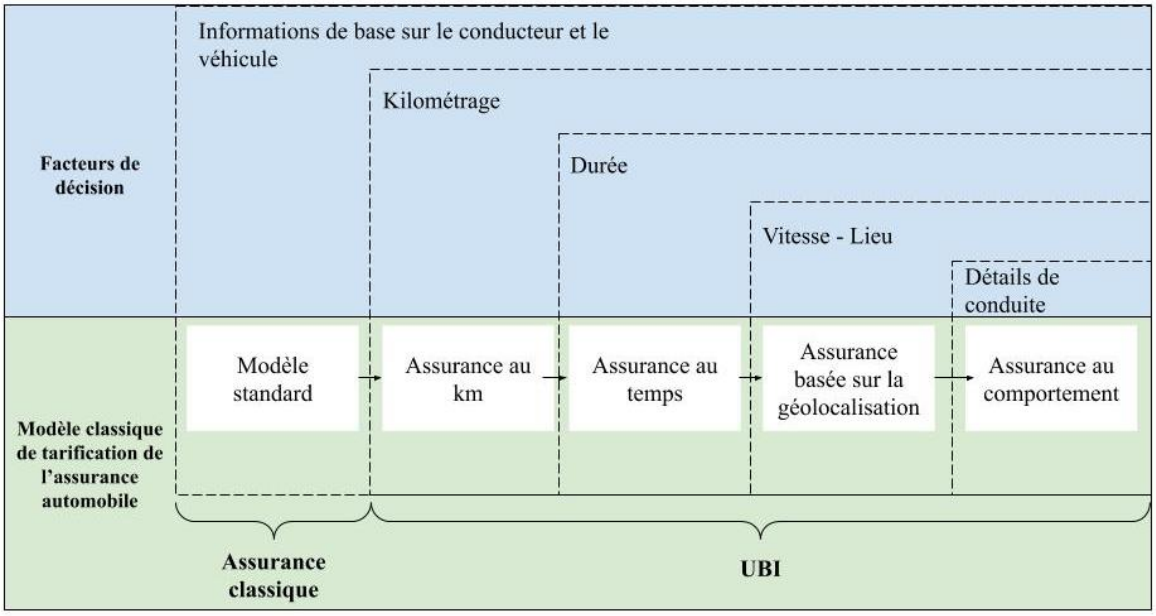
L'utilisation de la technologie dans l'UBI est centrale (Desyllas et Sako, 2013 ; Husnjak et al. 2015 ; Händel et al., 2013 ; Baecke et Bocca, 2017). L'émergence de ces nouvelles solutions d'assurance constituent un nouveau business model en soit. En effet, l'UBI consiste à baser l'assurance et sa tarification sur les données comportementales des usagers. Elle est plus particulièrement exploitée dans le cas de l'assurance automobile. Il ne s'agit plus d'établir une tarification a priori sur une population donnée, mais bel et bien d'une tarification personnalisée. Il s'agit en outre d'une solution dont le succès repose à la fois sur les outils technologiques et la capacité à traiter les données.
L'émergence de cette forme d'innovation repose sur plusieurs facteurs. En premier lieu, l'augmentation de la pression concurrentielle a fait ressortir la grande standardisation des solutions d'assurance (Husnjak et al., 2015 ; Baecke et Bocca, 2017). Il y a donc un impératif de différentiation fort. De plus, les usages de consommateurs ont évolué. La recherche de personnalisation devient omniprésente. Yan et al. (2018) soulignent que " *Les assureurs doivent repenser leurs business models pour satisfaire les attentes changeantes des consommateurs, et passer d'une approche centrée sur le produit à une approche centrée sur le client, s'améliorant sur les technologies de big data, l'analyse, et l'internet des objets* " [traduction libre] (p. 252).
Enfin, les modèles classiques de tarification, tels que le système de " bonus/malus " (BMS) semblent avoir atteint une limite d'efficacité (Wang et al., 2017 ; Bian et al., 2018).
Avec pour mécanisme global la pénalisation de la sinistralité et la valorisation des comportements vertueux, le BMS installe progressivement une sélection des risques (Henriet et Rochet, 1986). Mis en place pour optimiser la généralisation de l'assurance automobile, théoriquement séduisant, le BMS a depuis quelques année été l'objet de remises en causes et de recherche

d'optimisation (Lemaire, 1995 ; Frangos et Vrontos, 2001). La principale critique de Lemaire (1955) est qu'il remet en question la mécanique même de l'assurance.

En effet, l'équilibre assurantiel est perturbé par le changement prime induit par le bonus ou le malus. On substitue ainsi une prime variable à la prime fixe de l'équation originelle. Ensuite, le principe de coopération et de solidarité est remis en cause par la notion de "bons" ou de "mauvais" conducteurs, lesquels ne sont pas solidaires dans l'indexation de la prime. Enfin, la loi des grands nombres, nécessaire à une mobilisation orthodoxe des principes de probabilité est partiellement exclue du calcul de prime dans le BMS. Bian et al. (2018) soulignent ainsi " *l'assurance automobile conventionnelle est inefficace et inéquitable, car elle ignore le comportement de conduite différent des conducteurs. Les conducteurs dont l'âge, le sexe et le prix de l'automobile sont similaires peuvent payer à peu près les mêmes primes, peu importe comment et à quelle fréquence ils conduisent.* " [Traduction libre] (p. 21).

Pour l'assurance, il y a donc une nécessité concurrentielle, commerciale, et opérationnelle à déployer l'UBI. La modélisation de Bian et al. (2018) en figure 16 souligne la profondeur d'analyse de l'UBI et ses différents possibles.

Figure 16 - Modèle de tarification différentielle de l'assurance axée sur le comportement d'après Bian et al. 2018



Bien que récentes, les recherches consacrées à l'UBI soulignent le rôle de la connaissance et de son traitement dans le succès de l'innovation. Elles soulignent également la nécessité d'une adéquation au marché. L'UBI serait ainsi particulièrement efficace dans les pays émergents (Husnjak et al., 2015). L'intérêt des assureurs pour l'UBI et l'internet des objets repose ainsi sur la volonté de maîtriser le risque assurantiel. En utilisant les nouvelles technologies, les assureurs

améliorent leur connaissance du risque et sont ainsi à même de mieux le tarifer et d'améliorer leur performance opérationnelle.
Nous avons souligné en introduction la polysémie du terme " assurance ". Nous avons également caractérisé l'assurance en tant que service architectural. . Le service proposé par les assureurs peut ainsi prendre plusieurs formes, au-delà de la couverture de nouveaux risques.

3.3 L'assurance en tant que service financier et…social

Bien que le rôle économique de l'assurance ne soit plus à démontrer (Bardaji, 2017), la nature sociale de l'assurance est plus rarement utilisée comme prisme d'analyse. Pourtant, certaines innovations de services financiers favorisent également une amélioration du bien-être social et une meilleure répartition des richesses.

3.3.1 La double vocation de l'assurance

L'assurance a en effet une double vocation : c'est à la fois un service social et un service financier. Différents travaux plaident pour une double lecture du service assurance, souvent étudié sous le seul angle du service financier (Ewald, 2011 ; Lorenzi, 2011 ; Albouy, 2015 ; Leloup-Velay, 2017). Cette double perspective s'illustre à la fois par la valeur perçue du service assurance, et l'outil de résilience sociale et économique qu'il constitue.

En tant que service marchand, l'assurance est plus intangible encore que les autres services. Sa livraison, sa consommation restent hypothétiques. Dès lors, *quelle est la valeur ajoutée du service assurance ?*
Pour Cummins et Weiss (2002), la valeur ajoutée du service assurance est "*le montant de prime qui met l'individu en situation d'équilibre neutre entre assumer le risque ou s'en protéger*" [traduction libre] (p. 74). Nous avons déterminé précédemment que le résultat attendu par le client assureur concerne la gestion de l'incertitude (Gadrey, 1994)
Dans cette équation, assureur comme assuré sont dans la difficulté de mesurer la valeur du service assurance. Ce qui complexifie la démarche marketing et la valorisation du service proposé. Nous avons souligné la difficulté pour l'assureur de valoriser son service au niveau marketing. De plus, un assureur ne peut pas anticiper en amont le nombre et la valeur des sinistres qu'il devra couvrir. Il est impossible de déterminer a priori et de façon exacte le montant des indemnisations versées en contrepartie des primes collectées. Les mêmes difficultés se retrouvent du côté de l'assuré, qui

ne peut avec certitude connaître à l'avance les sinistres auxquels il sera exposé, les indemnités perçues, les primes versées.

La chaîne de valeur du service assurance, telle que définie par Porter (1985), est longue et complexe. Les éléments ainsi susceptible de constituer un avantage concurrentiel sont variés. Les systèmes d'information (interne et externe), les études actuarielles permettant la tarification et le provisionnement du risque constituent la partie immergée de cette chaîne. L'indemnisation, dont on va vu le rôle essentiel, la commercialisation, et la gestion du contrat sont les partie émergées. (Dufour, 2015, p 69).

Si l'assuré connaît le montant de la prime à payer, et le montant théorique de l'indemnisation, les autres dimensions échappent à son évaluation et peuvent même être absente lors de la face d'évaluation et de choix. Dans le cadre de l'assurance de "risques purs", il s'agit de compenser des pertes financières d'un dommage, sans possibilité de gagner plus que ce qui a été perdu. L'assuré n'a pour ainsi dire "rien à gagner". En parallèle, pour Pestieau et Pirard (1994), l'essence du service assurance concerne le sentiment de sécurité et de protection qu'éprouvent les assurés. Dans une économie de marché, la valeur de ce sentiment se mesure par le prix que l'assuré est prêt à payer, à savoir les primes. L'inversion du cycle de production qui fait la spécificité de l'activité d'assurance. C'est également une difficulté dans l'évaluation de la valeur du service fourni.

On peut considérer que la première valeur ajoutée du service assurance est la confiance générée par le contrat. C'est ce que le client recherche en s'assurant : avoir confiance en l'avenir en transférant la gestion du risque à une entité autre. Pour Guibert (1991) elle se définit comme une attente, une croyance ou un sentiment, mais c'est aussi une intention de comportement ou un comportement qui sous-entend la vulnérabilité et l'incertitude, qui caractérisent l'assuré dans sa relation avec son assureur.

Pour le choisir, l'assuré doit avoir confiance en la capacité de son assureur à tenir son engagement. C'est la raison pour laquelle les premières orientations du marketing de l'assurance consistaient en un marketing de masse, destiné à donner une image de fiabilité et de solidité aux assureurs (de Malleray, 2017). La confiance est également nécessaire pour le maintien d'une relation durable et dans le cadre d'une relation client de qualité (Bejou et al., 1998). Le versement de l'indemnité lors d'un sinistre est alors le moyen de tester cette confiance accordée *a priori* (Hans 2007) au moment de la souscription, concrétisée par le versement d'une prime.

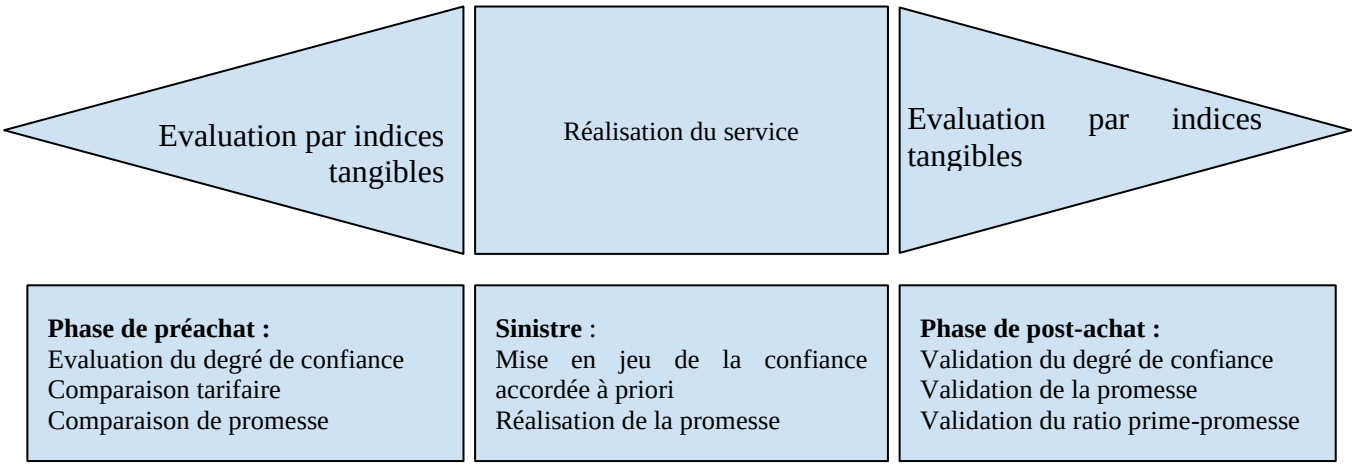
Ainsi la prime d'assurance est le second item de la valorisation du service assurance. La popularisation de l'usage d'internet et de comparateur a permis de mettre en lumière les

différences tarifaires qui jusque là étaient difficiles à évaluer. De fait, la généralisation de l'usage de comparateur et la facilité d'accès aux tarifs a provoqué une baisse significative des primes moyennes (Brown et Goolsbee, 2000). Pour certains, le prix est devenu un élément central (de Malleray, 2017). Néanmoins, le montant de la prime ne peut constituer de façon isolée une valeur ajoutée pour le client. Pour prendre tout son sens, il doit être mis en rapport avec la promesse d'indemnisation qui y est associée.

L'indemnisation apparaît ainsi comme le dernier élément constituant la valeur ajoutée du service assurance. Les économistes l'intègrent dans le calcul de l'output d'une entreprise d'assurance (Gadrey, 1994 ; Eling et Luhnen, 2010). C'est aussi un critère de choix et de comparaison des clients et futurs clients. Ce critère reste cependant théorique tant qu'il n'y a pas eu de sinistre permettant d'évaluer la qualité de l'indemnisation. C'est donc bien l'anticipation de la prestation qui constitue une valeur ajoutée pour le client.

Pour rechercher une valeur ajoutée au service assurance, le client va, comme tout autre service, tenter de le rendre tangible. La valeur accordée par le client au service d'assurance est ainsi constituée du capital confiance, et du rapport prix-prestation anticipé. On peut ainsi représenter les étapes de valorisation- "tangibilation " du service assurance (figure 17).

Figure 17 - Valorisation "tangibilisation" du service assurance - Source : Eiglier et al., 1997



.

La valeur du service assurance devient tangible une fois la promesse de service réalisée. C'est la réalisation du service qui permet à l'assurer d'évaluer la pertinence des dimensions " primes " et " confiance ". Si elle peut rester théorique, la valeur du service assurance réside dans la corrélation pertinente entre la valeur attribuée et l'anticipation des risques (Ewald, 2001 ; Stoeckli et al., 2008).
La valeur d'assurance est ainsi multifactorielle : elle est le fruit d'une dynamique entre la prime versée, les indemnités perçues et la confiance générée par l'existence du contrat d'assurance. C'est cette équation qui définit la valeur marchande de l'assurance. S'il est possible de " tangibiliser " et chiffrer cette équation, la confiance et la réparation du service assurance sont aussi à l'origine de la vocation sociale de l'assurance.

En tant que service social, l'assurance favorise la résilience des individus et des organisations. En effet, l'assurance permet de prévenir et de réparer les risques. L'assurance s'est construite en réponse au besoin de se prémunir les impacts économiques des aléas. Au-delà du clivage dommages-vie, l'assurance a, dès ses origines, joué un rôle social central, et ce sur deux aspects : la réparation, et la prévention.
Dans ses recherches, Lorenzi (2011) explique que les sociétés s'organisent pour réduire le poids de l'incertitude des événements malheureux au travers des assurances. Les compensations, qu'elles soient financières ou en nature, assurent aux individus une couverture essentielle à leur confiance en l'avenir. Pour illustrer son propos, il s'appuie sur les travaux d'Arrow (1963) et Nyman (2006). Avec l'exemple du risque maladie, ils démontrent que l'assurance santé a une influence sur le bien-être social. Cette influence repose sur la modification du comportement grâce à l'assurance santé, qui induit la confiance des individus : le risque et ses conséquences ne sont plus une fatalité.
La fonction réparatrice, via l'indemnisation, de l'assurance est donc le vecteur du rôle social de l'assurance. Albouy (1991) va même au-delà. Pour lui, le rôle initial de l'assurance est de réduire la pauvreté, en évitant que les personnes les plus vulnérables se retrouvent entièrement démunies suite à un sinistre. Il en est de même pour l'entreprise, dont la survie serait menacée en cas de sinistre, provoquant de facto des conséquences sur les salariés, les fournisseurs. Un aléa individuel aurait ainsi des conséquences sociales collectives. Le développement de la micro-assurance est ainsi un instrument de lutte contre la pauvreté et un modèle vertueux de développement en ce sens qu'elle incite à croire en l'avenir. L'assurantialisation de secteurs toujours plus nombreux de la vie sociale (Beck, 2001) a ainsi modifié les comportements des individus et des entreprises (Ewald, 2011).

L'expertise de l'assureur est le deuxième levier social de l'assurance. En effet, assurances, mutuelles et institutions de prévoyance jouent désormais un rôle moteur dans la prévention des risques. Les travaux de Leloup-Velay (2017) en présentent un état de l'art intéressant. L'auteur y explique comment, en faisant bénéficier les assurés de leurs connaissances (statistiques détaillées des sinistres), les organismes assureurs les protègent, tout en maintenant la rentabilité des compagnies. Diminuer la sinistralité permet ainsi d'assurer l'équilibre de l'équation assurantielle. Les missions des acteurs de l'assurance se sont ainsi progressivement élargies pour intervenir en amont du sinistre. Leloup-Velay (2017) souligne également le rôle des campagnes de prévention via la Fédération Française de l'Assurance (mise en relation clients et spécialistes de la prévention, financement par les assureurs des problématiques de société).

Enfin, on observe que la pauvreté augmente l'exposition au risque à défaut de prévention et en raison des activités exercées. L'assurance joue ainsi un rôle important dans le développement économique et social d'un pays à travers non seulement la mutualisation et la prévention des risques, mais aussi par les investissements effectués par les assureurs à l'aide des primes collectées et de l'inversion du cycle de production. L'incitation économique à la prévention (tarification, responsabilisation), qu'elle soit individuelle ou collective, est également outil de prévention utilisé par les organismes d'assurance.

L'assurance a ainsi un rôle à jouer à la fois sur un plan économique et social. A mesure que les acteurs de l'assurance se transforment, la littérature souligne l'ambivalence service social/service marchand par l'étude de l'efficacité et de la performance (Fecher et al., 1991 ; Amel et al., 2001) et le questionnement de certains modèles d'affaires (Roth, 2002 ; Viswanatham et Cummins, 2003). Les frontières entre les deux groupes s'amoindrissent progressivement autour de la convergence entre les nécessités économiques et sociales.

Certaines innovations en assurance incarnent parfaitement cette double fonction en tant que vecteur sur le bien-être social. Le second sur le rôle indirect sur l'économie. L'assurance indicielle notamment, constitue une innovation à la fois financière et sociale.

3.3.2 L'innovation financière : le cas de l'assurance indicielle

L'assurance indicielle est une forme d'innovation récente dans l'assurance. Pensée en tant que service financier, elle incarne la double vocation de l'assurance. Plusieurs travaux y sont consacrés (Miranda et Vedenov, 2001 ; Skees, 2008 ; Miranda et Farrin, 2012 ; Miranda et Gonzales-Vega, 2011). L'innovation constituée par la construction de cet appareil assurantiel et le progrès social qui en découle font l'objet d'un large consensus.

Skees (2008) définit l'assurance indicielle de la façon suivante : " *L'assurance indicielle est une innovation qui contourne bon nombre des problèmes fondamentaux qui entravent le développement de l'assurance contre les risques climatiques dans les pays à faible revenu. Avec l'assurance indicielle, les paiements sont effectués sur la base d'un indice objectif et indépendant qui sert d'indicateur de pertes importantes pour les cultures, le bétail ou d'autres biens*. " [traduction libre] (p. 1)

L'assurance indicielle est en effet une solution pensée pour rendre assurables les risques climatiques ou environnementaux auxquels sont soumises les populations rurales dans les pays émergents.

Ainsi le modèle de l'assurance indicielle vient en opposition avec le modèle classique. Là où le tarif était précédemment défini sur la probabilité de sinistre, et les données économiques basées sur l'historique, l'assurance indicielle, utilise des indices météorologiques. Par exemple, la pluviométrie et la température font partie des données collectées. La mécanique offre plusieurs avantages et perspectives. Ainsi, lorsqu'un ensemble de critères sont réunis selon les indices choisis, l'assuré perçoit automatiquement l'indemnité prévue. La nature indicielle de cette assurance rend superflue toute déclaration et évaluation de préjudice.

Au-delà de la simplicité apparente, cette innovation d'assurance offre des bénéfices à la fois à l'assureur et aux assurés ; elle a également une nature marchande et une nature sociale. En premier lieu, le lien entre marchés financiers " traditionnels " et assurance indicielle fait de cette dernière un véritable support financier :

" *Les services financiers du secteur traditionnel dans les pays à revenu élevé offrent un large éventail de possibilités d'épargne, d'emprunt et d'assurance pour gérer les risques et planifier un avenir plus sûr. Chacune de ces trois composantes complémentaires est nécessaire pour que les marchés financiers ruraux [19]soient efficaces* " (Skees, 2008, p4).

L'assurance indicielle s'appuie en effet largement sur la capitalisation et l'épargne financière " classiques ". Elle constitue ainsi un placement financier intégré dans les marchés économiques et boursiers, y compris ceux des pays développés. L'assurance indicielle constitue donc un service " marchand ".

En second lieu, pour l'assureur, la mécanique de l'assurance indicielle permet d'alléger les coûts de gestion des sinistres.

[19] Sur lesquels reposent les assurances indicielles

" *L'un des défis importants pour les produits d'assurance traditionnels est le coût élevé de la compensation des sinistres. (..) Dans le cadre d'une police d'assurance traditionnelle, l'assureur doit déterminer si chaque ménage individuel a subi une perte assurée et, dans l'affirmative, l'étendue de la perte. Cela peut être extrêmement coûteux, en particulier dans les zones rurales reculées. Dans le cas de l'assurance indicielle, il n'est pas nécessaire d'effectuer un ajustement des pertes au niveau du ménage. Les indemnités sont basées uniquement sur la réalisation de l'indice sous-jacent par rapport au seuil prédéfini* " [traduction libre] (Skees, 2008, p. 5). Ensuite, l'assurance indicielle a permis de combler une lacune assurantielle, qui pesait jusqu'ici à la fois sur les populations concernées, et sur les finances publiques. " *Traditionnellement, la réticence ou l'incapacité des marchés de l'assurance à fournir des mécanismes de gestion des risques abordables pour la production agricole a incité de nombreux gouvernements à subventionner les producteurs agricoles et / ou les compagnies d'assurance qui proposent une assurance agricole (...) Malheureusement, les programmes de soutien public sont généralement inefficace et ont un coût social élevé*" [traduction libre] (Miranda et Vedenov, 2001, p. 650). En outre, plus que la réduction de la charge publique, l'assurance indicielle bénéfice de façon individuelle aux assurés. La réduction de l'aléa moral permet la résilience des agriculteurs des pays émergents. En favorisant une continuité de revenus qui serait inaccessible sans assurance, elle permet de limite le basculement vers l'extrême pauvreté en cas de sinistre (Skees, 2008). Enfin, les produits d'assurance indicielle peuvent également constituer la première étape du développement de produits d'assurance météo plus avancés et de l'amélioration de l'accès à des services financiers ruraux plus larges dans les pays à faible revenu.

En créant un service financier, rentable et marchand, qui permet une amélioration de situation individuelle et collective, l'assurance indicielle a une réelle vocation sociale et économique. Pour Wimmer (2008), les innovations technologiques et les innovations de services permettent de développer certains territoires et en ce sens constituent des innovations sociales. Ainsi, la micro-assurance (Wimmer, 2008), les nouvelles mutuelles dans les pays émergents (Makaka et al., 2012), ou la télémédecine (Fares et Bernstein, 2016), constituent des formes d'innovation service en assurance donc l'impact social, parfois indirect, est significatif.

3.3.3 Les innovations d'assurance peuvent-elles être sociales ?

La dimension sociale de l'assurance a été soulignée dans la littérature (Ewald, 2001 ; Albouy, 2010). L'innovation dans l'assurance peut ainsi être questionnée également dans ce cadre. A

l'appui de cette thèse, de récents travaux (Djellal et Gallouj, 2012 ; Hochgerner, 2009), plaident pour une correspondance entre innovation sociale et innovation de services.

Dans le premier chapitre, nous avons mis en évidence la proximité analytique entre innovation de services et innovation sociale. Tout comme l'innovation de services, l'innovation sociale fait l'objet de plusieurs définitions, et de plusieurs perspectives. . Il n'existe encore pas de cadre consensuel, la littérature s'accorde pour souligner les points communs entre innovations de service et innovation sociale.

Toutes deux souffrent d'invisibilité, sont de nature informelle, et coproduites. Mais là où l'innovation sociale a pour objectif un impact direct et mesurable sur les individus, les territoires ou les organisations (Cloutier, 2003), les innovations d'entreprises les considèrent comme un bénéfice supplémentaire.

Au-delà de simple dimension sociale de l'assurance, il a été souligné son rôle dans les politiques de prévention (Leloup-Velay, 2017), l'incitation économique à la prévention, et le poids de l'assurance santé. Les différentes techniques de maîtrise du risque ont pour conséquence une amélioration des comportements vertueux des assurés et ainsi une amélioration qualitative et quantitative de la vie. Cela ne signifie pas que l'assurance s'inscrit entièrement dans le paradigme de l'innovation sociale. Mais les objectifs poursuivis par l'assurance et les innovations sociales sont communs. Ceci est plus particulièrement significatif dans le cas de l'assurance santé et de l'assurance de personnes en général. Ainsi, questionner l'innovation dans l'assurance à travers le prisme de l'innovation sociale sera intéressant à plusieurs titres. En premier lieu, cela permettra de prendre en compte la dimension sociale de l'assurance, ce qui présente une approche originale hors de l'assurance publique telle que la Sécurité sociale. Ensuite, cela permettra de contribuer à l'enrichissement de la littérature, encore récente chez les gestionnaire, consacrée à l'innovation sociale.

3.4 Synthèse

L'étude des différentes dimensions de l'assurance démontre nature complexe de ce service. Il n'y a finalement que peu de travaux étudiant " l'innovation dans l'assurance ". C'est en effet la diversité de prismes et la mobilisation de différents cadres théoriques qui permet d'esquisser les contours de l'innovation dans l'assurance.

Ainsi, l'assurance peut illustrer la catégorie des services financiers dans les travaux sur l'innovation dans les services, (Barras, 1986 ; Soete et Miozzo, 1989 ; Sundbo, 1998 ; Vermeulen et al., 2002), ou sur les dimensions plus spécifiques telles que l'innovation stratégique ou

l'innovation dans les KIBS (Sundbo, 1997 ; Den Hertog, 2000). L'assurance est aussi un secteur particulièrement soumis aux contraintes réglementaires (Eling et al., 2007 ; De Lagarde, 2010 ; Cappelletti et Dufourg, 2018). Les récentes évolutions économiques, sociales et sociétales ont rendu nécessaires le développement du marketing (Hans, 2007 ; Mayrhofer et Roederer, 2011 ; Berry, 2016) et l'amélioration de la maîtrise du risque (Simonnet 2015 ; Keucheyan, 2017). Enfin, les nouvelles technologies permettent de réinventer le business model de l'assurance Stoeckli et al. 2018 ; Puschmann, 2017) et de mettre en œuvre des solutions permettant le développement des pays émergents (Miranda et Vedenov, 2001 ; Skees, 2008 ; Husnjak et al 2015). Le tableau 22 fait ressortir la diversité des perspectives d'analyse à travers lesquelles les différentes dimensions de l'innovation dans l'assurance peuvent être observées. Chacune de ces perspectives découle d'une caractéristique de l'assurance. Ainsi, c'est sur sa dimension informationnelle que repose la pertinence des perspectives technologistes. La nature sociale de l'assurance, telle que nous l'avons évoquée précédemment, légitime une étude de l'assurance à travers le prisme de l'innovation sociale.

Tableau 22 - Nature de l'assurance et perspectives d'analyse

Nature de l'assurance		Perspective d'analyse
L'assurance est un service		Innovation dans les services
Service social		Innovation sociale
Service Financier		Innovation financière
Poids de la réglementation	L'assurance s'adapte en continu	" Tétranormalisation [20]" et innovations d'organisation
	Connaître et gérer le risque	Innovations techniques (anticipation du risque) Innovation technologiques
Service marchand	Connaître et anticiper la demande	Innovation et marketing des services
	Gérer la relation client dans un contexte concurrentiel	Innovation et marketing des services relation client
L'assurance repose sur les informations	Utiliser la technologie pour innover	FinTech InsurTech

Cependant, peu de travaux ont étudié l'innovation dans l'assurance dans son ensemble, en tant que phénomène systémique. De nombreuses questions restent ainsi en suspens. Dans la dernière partie de ce chapitre, nous nous attachons à soulever celles sur lesquelles s'appuie notre recherche.

[20] Cappelleti et Dufourg (2018) utilisent la théorisation de la tétranormalisation. Ce concept décrit le " bombardement normatif " dont font l'objet les entreprises dans quatre domaines principaux : le domaine économique, de la finance et de la gouvernance; le domaine social et administratif ; le domaine environnemental et le domaine commercial. C'est aussi le courant de recherche qui vise à étudier les conséquences et proposer des outils opérationnels (Eling et al., 2007 ; De Lagarde, 2010).

4. Questions de recherche et cadre conceptuel

Définir l'assurance soit comme un service social, soit comme un service marchand est réducteur, tant les deux caractéristiques semblent imbriquées ici. Les évolutions sociales et économiques sont en effet profondément liées (Ewald, 2011 ; Beck, 1999).

L'assurance est un service composé de plusieurs dimensions et ancré plus que tout autre aux évolutions sociales et sociétales. L'assurance permet aux acteurs économiques de se développer sur de nouveaux marchés, en sécurisant les nouvelles activités, les nouveaux biens, les nouvelles transactions, les nouvelles problématiques de santé. Enfin, en garantissant une sécurité face aux aléas, en véritable outil de résilience, l'assurance favorise la prise d'initiatives impossibles sans assurances. Comme le souligne Albouy (2010), nombreuses sont les activités qui ne seraient pas entreprises sans un tel soutien, qu'il s'agisse de la pratique sportive, de professionnelle, de l'utilisation de nouveaux modes de transports, de l'exploitation de nouvelles formes d'énergie…

L'assurance est ainsi au cœur des activités humaines, sociales, et économiques. Elle anticipe et s'adapte sans cesse à des risques nouveaux (les assurances liées à la cybercriminalité en sont un exemple récent).

A cette dimension, s'ajoute le changement de relation au risque. Il a d'une part entraîné un renforcement du rôle du régulateur et une réglementation de plus en plus exigeante (Simonnet, 2015). Cette augmentation de la pression réglementaire, théorisée sous le terme de "tétranormalisation", implique une agilité organisationnelle des entreprises (Eling et al., 2007 ; De Lagarde, 2010 ; Cappelletti et Dufourg, 2018)

D'autre part, pour répondre à la demande d'assurance, en tant que concept nouveau, le secteur a dû s'adapter en tant que service. Créer une relation client, "marketer" le service, lui donner une valeur pour le client (Berry, 1983 ; Guibert, 1991 ; Cummins et Weiss, 2002 ; Hans, 2007 ; de Malleray, 2017).

Toutes ces dimensions font de l'assurance un facteur de progrès social et de développement économique. Par extension, on peut souligner que la notion de risque, au cœur même de l'assurance, se trouve ainsi intimement liée à celle de modernité. Ainsi, il est possible de lier à l'innovation, celle-ci étant définie par Schumpeter comme une façon "économiquement plus efficace de faire les choses".

Enfin, l'assurance est soumise depuis le développement de l'informatique et des réseaux à un rythme intense d'innovations dont les enjeux sont majeurs à la fois de façon opérationnelle et du point de vue de la connaissance. La transformation du modèle de l'assurance induite par ces innovations technologiques est susceptible d'avoir des impacts sur la chaîne de valeur.

Ainsi, s'il existe de l'innovation dans l'assurance, elle peut se situer dans les différentes dimensions soulignées.

Dans leurs lecture critique du modèle du cycle inversé de Barras, Gallouj et Gallouj (1997) soulignent que "*les effets des différentes innovations sur l'entreprise, ses métiers, ses qualifications, ses emplois, etc. ne peuvent être isolés, mais doivent être appréhendés de manière systémique*".

Questionner, observer, et comprendre l'innovation dans l'assurance nécessite ainsi une approche plus large et transversale que celles adoptées jusqu'ici. C'est dans cette perspective que nous définissons le point d'attention de notre recherche comme étant le phénomène d'innovation dans l'assurance. L'étude de l'innovation a fait émerger plusieurs concepts inhérents à cette question et qui ont généralement été étudiés séparément. En particulier, nous souhaitons observer comment les spécificités de l'assurance impactent l'organisation, les formes, et les modalités d'innovation.

4.1 L'organisation de l'innovation dans l'assurance, un phénomène systémique

En deuxième partie de ce chapitre, nous avons mis en évidence plusieurs travaux consacrés à des innovations issues du secteur de l'assurance. En revanche, peu d'entre eux ont réellement questionné le phénomène d'organisation. L'analyse tend ainsi à se concentrer sur le produit fini (par exemple : l'assurance indicielle), les impacts sociaux-économiques (une meilleure résilience des populations agricoles, et un nouveau produit financier). Pourtant, bien avant d'interroger les innovations en tant que telles, les théoriciens de l'innovation dans les services ont tenté de cerner l'ensemble des dynamiques et interactions qui interviennent pour rendre l'innovation possible. Une démarche similaire semble ainsi nécessaire à la compréhension de l'innovation dans l'assurance. Cette approche induit plusieurs questions de recherche.

4.1.1 La question des acteurs

Toute entreprise constitue un écosystème d'acteurs nécessaires à son fonctionnement. Ces écosystèmes constituent la particularité de l'entreprise, mais également un cadre général sectoriel. Dans le chapitre 2, nous avons souligné les différentes relations et rôles entre les acteurs internes et externes à l'entreprise d'assurance.

Les profils des différents collaborateurs, acteurs internes, sont calqués sur la chaîne de valeur de l'entreprise. Dans le cas de l'assurance, nous avons décrit une grande diversité de rôles et missions.

La chaîne de valeur du service assurance présente le double intérêt d'être à la fois généralisable et sécable. En effet, si le service d'assurance ne peut être réalisé sans l'ensemble des différentes phases, certaines entreprises d'assurance n'interviennent que dans quelques-unes d'entre elles. Dans les entreprises de grande taille, le fonctionnement en silo rend complexe les interactions entre les différents services et les collaborateurs. Spécifiquement dans le secteur de l'assurance, la réglementation impose une séparation stricte de certaines fonctions[21]. La chaîne de valeur de l'assurance, les rôles des différentes fonctions est donc un axe d'identification des rôles et des espaces d'innovation pertinent.

L'assurance est un secteur d'activité reposant sur la connaissance et les savoir-faire, dont ***les collaborateurs*** sont les garants. La littérature a mis en exergue le rôle fondamental des collaborateurs dans l'innovation. En parallèle, l'importance de leurs connaissances, formelles ou non, a été souligné largement. Pour une compréhension de l'organisation de l'innovation, il est donc essentiel d'intégrer les actions et les perceptions des employés dans le champ d'analyse.

Le management, en tant qu'entité décisionnaire et organisatrice de la stratégie d'innovation est également un " acteur " de l'innovation. Là aussi, son rôle n'est que peu mentionné dans les travaux portant sur les innovations dans l'assurance. La dimension managériale a pourtant été jugée significative dans des travaux portant sur l'innovation stratégique. En raison de leur organisation calquée sur la chaîne de valeur, les entreprises d'assurance sont susceptibles de présenter des dynamiques managériales particulières, pouvant avoir une influence sur l'organisation de l'innovation.

L'observation des spécificités de l'assurance sur ces trois périmètres est de nature à alimenter la compréhension du phénomène innovation dans l'assurance. Néanmoins, plus que tout autre secteur, l'entreprise d'assurance interagit avec un nombre conséquent d'acteurs externes.

En parallèle, l'activité d'assurance implique en outre une multiplicité d'acteurs externes. Les spécificités du secteur ont également un impact sur leur rôle dans l'innovation.

Le client constitue une variable constante dans toute activité économique. Cependant, ce rôle a un poids spécifique dans le contexte de l'assurance. Le service étant interactif, le client en est par essence coproducteur. La littérature souligne cependant l'évolution du rôle du client dans l'innovation. De simple consommateur, le client est devenu co-créateur des solutions innovantes. La relation de service dans l'assurance est particulière ; la consommation du service assurance peut rester hypothétique, elle est généralement déconnectée de l'acte d'achat. Dans le cas

[21] Par exemple, la réglementation en assurances interdit que les collaborateurs en charge de la commercialisation soient également en charge du traitement des sinistres.

spécifique de l'assurance santé, malgré la récurrence d'interaction, le service assurance souffre d'une faible désirabilité. La relation particulière assureur-assuré peut être une caractéristique de l'innovation dans l'assurance.

Les concurrents constituent également une variable dans la dynamique d'innovation et ce, en particulier dans les services. En effet, en l'absence de dépôt de brevet, l'imitation d'innovations réussies par les concurrents est une dynamique singulière. Nous avons souligné la grande uniformité des solutions d'assurance, induite par la réglementation. Il y a donc une spécificité dans la dynamique concurrentielle en assurances.

Les partenaires, distributeurs, porteurs de risques constituent un ensemble hétérogène et spécifique à l'assurance. Nous avons en effet relevé l'existence de plusieurs formes d'organisations, et de plusieurs schémas de distribution. Ces relations particulières sont de nature à interférer dans le processus d'innovation.

Les fournisseurs sont souvent, dans le cadre des études dédiées à l'innovation dans les services, limités aux fournisseurs de solutions technologiques. Les prestataires informatiques ont en effet un rôle majeur dans le développement de solutions de gestion, de commercialisation et de traitement du service.

4.1.2 Le contexte particulier de l'assurance

Nous avons souligné en première partie de ce chapitre les positionnements particulier de l'assurance. A la fois secteur économique et social, l'assurance ne peut être dissociée des évolutions techniques, sociales et sociétales.

En parallèle, le secteur est l'un des plus réglementé. Essentielle pour garantir la sécurité des échanges et des capitaux, la réglementation est le plus souvent vécue comme une contrainte, un mal nécessaire, par les acteurs de l'assurance[22].

Ces deux constats ne peuvent rester sans incidence sur l'organisation de l'innovation en assurance. Pourtant, peu de recherches ont questionné l'innovation dans l'assurance à travers le prisme de son contexte réglementaire ou de sa forte implication dans les dynamiques socio-économiques.

Ainsi, porter l'attention sur ce contexte particulier est un levier complémentaire de compréhension de l'organisation de l'innovation en assurance.

[22] La presse professionnelle, notamment le titre " L'Argus de l'Assurance ", se fait régulièrement l'écho d'une réglementation perçue davantage comme un carcan que comme une sécurité.

4.1.3 Les formes d'innovation dans l'assurance

Les études portant sur l'innovation dans les services ont permis de dégager des tendances quant aux formes d'innovation. La difficulté à distinguer le process du service a notamment été l'objet d'études et de constats contradictoires. Certains services et certaines étapes de la chaîne de valeur service permettent néanmoins un certain degré de distinction. C'est notamment le cas de l'assurance. En effet, la livraison du service d'assurance nécessite un grand nombre d'étapes en amont, parfois déconnectées de façon significative les unes des autres.

En parallèle, la question de la radicalité des innovations de service a été questionnée. La prépondérance des innovations incrémentales dans les services a fait l'objet d'un certain consensus. Il est cependant intéressant de noter que les quelques études consacrés à des innovations dans l'assurance se concentrent uniquement sur des innovations de service radicales. L'existence des innovations incrémentales et leur prise en considération sont ainsi nécessaires. De la même façon, les formes d'innovation telles que les innovations ad-hoc ou sur mesure, d'adaptation, d'anticipation (Gadrey et Gallouj, 1994) sont rarement identifiées ou soulignées dans les travaux consacrés à l'assurance. Pourtant, la nature et le contexte particuliers de l'assurance sont de nature à influencer les formes d'innovation produites.

Observer les formes d'innovation dans l'assurance permettra d'identifier si certaines formes d'innovation sont privilégiées dans l'assurance, et les causes structurelles de ces choix. Il sera en outre intéressant de lier les formes d'innovations identifiées avec les contextes spécifiques dans lesquels elles auront été observées.

4.2 Les modalités d'innovation dans l'assurance

La difficulté à généraliser les théories de l'innovation dans les services s'appuie sur la grande diversité qui existe entre les services. Les formes particulières que peuvent prendre l'innovation sont ainsi liées aux particularités du service.

Nous avons souligné plusieurs caractéristiques distinguent l'assurance des autres services :

- La déconnection temporelle entre l'achat du service et sa consommation ;
- L'organisation spécifique et les différentes étapes de la chaîne de valeur ;
- La relation ambivalente entre le client et l'entreprise d'assurance ;
- Le poids grandissant de la technologie ;
- Le caractère fortement socio-économique de l'assurance.

Ce point d'intérêt permettra de mettre en évidence des formes particulières d'innovation propres à l'assurance.

En outre, le secteur est confronté à des enjeux à la fois de maîtrise du risque et de transformation du modèle assurantiel susceptibles de faire émerger de nouvelles formes d'innovation.

4.2.1 Les enjeux de l'innovation en assurance

Plusieurs travaux ont fait mention d'un contexte "d'assurantialisation " des sociétés modernes. Ainsi, l'assurance constituerait une sorte de frontière des possibles. Les activités économiques, les loisirs, les investissements deviennent possibles à la condition d'être assurables.

En parallèle, l'assurance repose sur une logique de connaissance. Il n'est possible d'assurer que des risques connus, aux conséquences mesurables et quantifiables. Les enjeux de l'assurance sont donc multiples :

- Etre en capacité de proposer des couvertures assurantielles face à des risques nouveaux et émergents ;
- Maîtriser non seulement le risque assurantiel, mais également les risques sociaux, sociétaux, économiques et environnementaux, car ils impactent indirectement l'activité économique.

L'innovation doit ainsi permettre à l'assurance de répondre à ces enjeux. Les travaux portant sur l'UBI, les assurances " vertes " ou les assurances indicielles sont une première réponse à ces enjeux.

4.2.2 L'assurance de demain : l'impact des innovations sur l'assurance

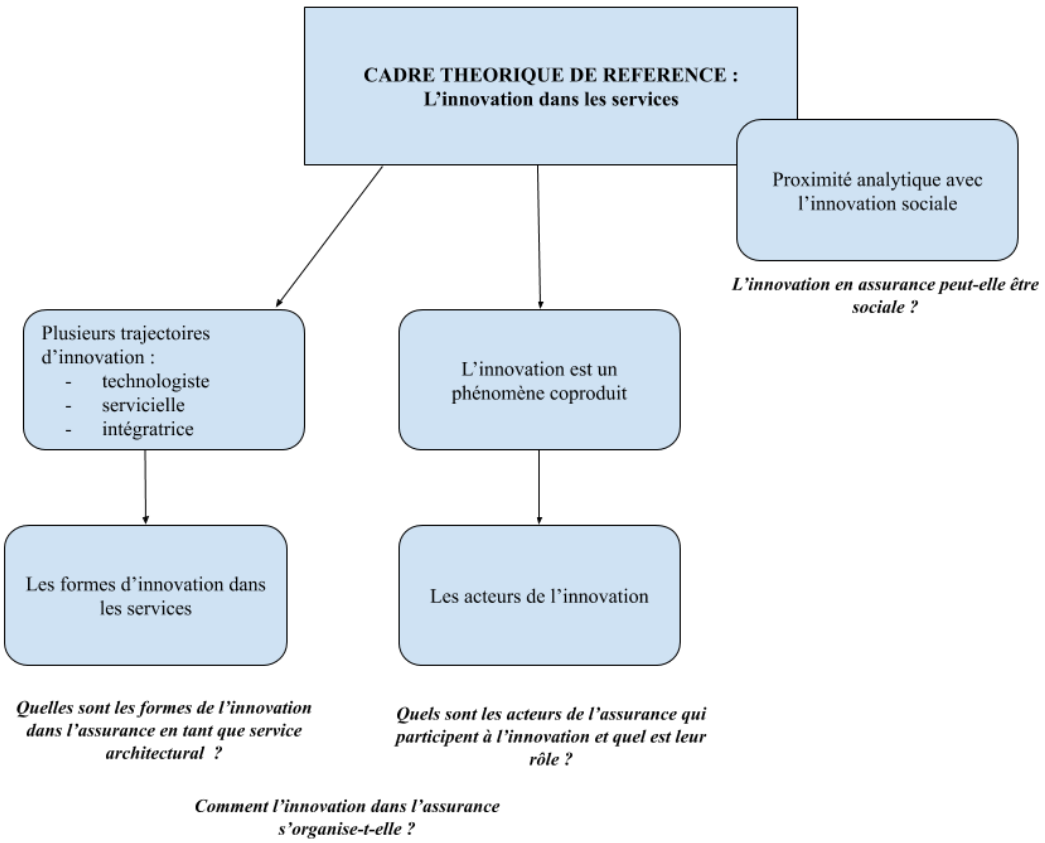
Les travaux portant sur les innovations dans l'assurance n'ont que peu souligné les impacts des innovations sur l'entreprise. Ces études soulignent des bénéfices économiques opérationnels pour les entreprises, et des bénéfices pour les clients. Pourtant, les innovations ont des impacts non négligeables sur les entreprises et les secteurs associés. Qu'il s'agisse de business models, de chaîne de valeur, ou de transformations des métiers, l'innovation transforme, souvent de façon durable, les secteurs dans lesquels elle se développe. Les impacts de l'innovation dans l'assurance constituent ainsi une dimension à observer pour une compréhension globale du phénomène.

4.3 Synthèse : Cadre conceptuel de la recherche

Les différents travaux portant sur l'innovation dans l'assurance ont montré l'absence d'une approche générale de l'innovation en assurance. En choisissant de porter notre attention sur l'innovation dans l'assurance en tant que phénomène global et transversal, nous avons délimité des champs d'investigation de nature à améliorer la compréhension de ce phénomène. Ainsi, la mobilisation des théories de l'innovation dans les services donnera des clés d'analyse des dynamiques d'innovation dans l'assurance. Nous compléterons cette analyse par en adoptant d'autres perspectives conceptuelles, régulièrement utilisées dans la littérature de l'innovation dans les services. Ainsi, la question de l'innovation sociale, sera soulevée. Enfin, la mise en perspective avec les spécificités de l'assurance identifiées précédemment permettra de dépasser les limites posées par la diversité qui existe dans ce secteur.

La figure 18 illustre la façon dont nous mobiliserons le cadre théorique de l'innovation dans les services pour observer et comprendre l'innovation dans l'assurance.

Figure 18 - Cadre théorique et conceptuel de la recherche



Comme souligné dans nos questions de recherche, les différentes caractéristiques et spécificités de l'assurance ont une influence sur les dynamiques d'innovation. L'objet de notre recherche est donc de les observer et de comprendre de quelle façon elles agissent sur l'innovation.

Conclusion du chapitre 2

Le premier chapitre avait souligné la nécessité d'études sectorielles et plus particulièrement du secteur de l'assurance, peu étudié car considéré, d'une façon assez paradoxale, comme peu innovant. Dans le deuxième chapitre, nous avons fourni les clés de compréhension de l'assurance. En effet, nous avons démontré ***le poids économique et social de l'assurance.*** Si l'activité d'assurance est globalement invisible, elle permet et favorise l'activité économique, en sécurisant les transactions. Elle dope la résilience, en indemnisant et en limitant les risques économiques individuels ou collectifs. Enfin, elle apparaît comme un moteur de développement économique dans les pays émergents.

Nous avons présenté ***les différents acteurs*** qui permettent la réalisation du service assurance. Aux différentes catégories d'assureurs s'ajoutent différents modes de distribution. Ainsi, le service d'assurance est le fruit d'interactions entre plusieurs entités aux rôles complémentaires.

Dans un second temps, nous avons exploré ***l'assurance en tant que service***. Nous avons mobilisé les travaux de Gadrey (1991 ; 1994) pour exposer la mission principale de l'assurance (la transformation de primes en indemnités), ses différentes étapes (le service immédiat et le résultat attendu, en particulier la gestion de l'incertitude) et les relations de services. Nous avons ainsi soulevé la nature architecturale de l'assurance. Mis en perspective, ces éléments ont permis de décrire le fonctionnement du service d'assurance à travers la chaîne de valeur, et d'identifier des espaces d'innovation.

Car, malgré une omniprésence à la fois économique et sociale, l'assurance n'est que peu étudiée dans les travaux portant sur l'innovation dans les services. Des chercheurs tels que Barras (1986), Sundbo (1997) ou Vermeulen et al. (2002) se sont certes penchés sur les spécificités des " services financiers ". Mais les particularités de l'assurance, nombreuses, ne permettent pas de limiter ce secteur à cette catégorie.

Nous avons mis en évidence le fait que malgré l'existence de quelques travaux portant sur l'innovation dans le secteur de l'assurance, ***peu parmi eux ont questionné l'innovation à travers le prisme des spécificités de l'assurance***. Il s'agit pourtant d'un secteur riche et complexe. La notion d'assurance recouvre à la fois un business model qui englobe une grande diversité d'acteurs (assureurs, mutuelles, IP), de services (biens et personnes), et d'intervenants (courtiers, intermédiaires, agents généraux). Mais c'est également un service, avec ses propres dynamiques. Nous avons également souligné que ***l'assurance en tant que service*** soulève des questions particulières. Par définition, "*l'assureur vend une promesse de service, service réalisé si*

l'événement garanti se réalise. Le prix de vente est connu et perçu immédiatement, alors que les coûts de production sont incertains et déboursés éventuellement dans le futur" (Blondeau, 2005, p. 92). Le ***marketing***, et par là même la demande d'assurance, et ***la maîtrise du risque*** sont donc au cœur des enjeux de l'assurance. L'innovation revêt ainsi une importance stratégique de différenciation (Mayrhofer et Roederer, 2011). Il est dès lors naturel que la notion même de risque soit l'objet de questionnements et de définitions (Beck, 1986 ; Gadrey, 1994 ; De Lagarde, 2010) et constitue un levier d'innovation.

Ensuite, les ***innovations dans l'assurance en tant que service*** ont permis de souligner la double vocation de l'assurance, à la fois service financier et service social. La nature sociale est tantôt perçue comme levier de développement économique, tantôt sous-estimée à la faveur de mécanismes purement financiers. Néanmoins, il est indéniable que l'assurance se situe au cœur des évolutions sociales et sociétales des économies modernes et en développement (Miranda et Vedenov, 2001 ; Wimmer, 2008). En parallèle, ces dernières années ont vu l'avènement de la FinTech et de l'Insurtech. Si ces deux phénomènes suscitent l'intérêt des praticiens il est plus modéré pour les chercheurs.

Finalement, la richesse et la complexité de l'assurance placent cette activité au cœur du cadre théorique de l'innovation dans les services. Son rôle central économique et social lui confère la capacité à provoquer, faciliter, anticiper les innovations des autres secteurs. C'est parce que l'assurance existe que les autres secteurs peuvent innover. Il convient donc de questionner la façon dont l'innovation dans l'assurance se matérialise, afin de proposer une typologie à même de prendre en compte les caractéristiques propres à cette activité.

Nous avons ainsi pu soulever plusieurs ***questions de recherche*** et le cadre conceptuel dans lequel notre étude se positionne. ***La compréhension de l'innovation dans l'assurance*** nécessite de questionner les formes, modalités, organisations de l'innovation à travers le prisme des particularités de l'innovation et sa chaîne de valeur.

Ce schéma conceptuel, qui s'appuie grandement sur les théories de l'innovation dans les services, sera naturellement amené à être adapté et modifié pour correspondre aux spécificités du cas étudié. En particulier les dynamiques humaines, managériales et contextuelles seront de nature à faire évoluer ce cadre.

Conclusion de la première partie

Dans ces deux premiers chapitres, nous avons défini le cadre théorique et conceptuel dans lequel s'inscrit notre recherche. Nous avons défini les espaces de connaissances auxquels nos travaux tenteront d'apporter une contribution.

Nos investigations sur l'innovation dans les services ont d'abord démonté que ce champ théorique se situe dans une phase dite de " pré-paradigme ". Kuhn (1962) précise que " *la période pré-paradigmatique, en particulier, est régulièrement marquée par des débats fréquents et profonds sur les méthodes légitimes, les problèmes et les normes de solution, bien que ceux-ci servent plutôt à définir les écoles qu'à produire un accord* " [traduction libre] (p.47). L'innovation dans les services constitue donc un champ de recherche récent, qui, sous l'effet du pendule analytique, a été observé sous plusieurs perspectives (technologiste, servicielle, intégratrice). Ces différentes perspectives se complètent plus qu'elles ne se contredisent réellement. Ainsi, leur enchaînement contribue à soulever les différents aspects des services, et à offrir une meilleure compréhension de l'organisation de l'innovation dans l'industrie tertiaire. Dans cette démarche, les services ont fait l'objet de plusieurs taxonomies. Ces modèles reposent sur les différentes approches analytiques que nous avons présentées, et définissent des trajectoires d'innovation. Nous avons tenté de positionner avec pertinence l'assurance dans chacune d'entre elles. Cet exercice a souligné l'inadéquation ou l'incomplétude de ces modèles pour observer et comprendre l'innovation dans le service d'assurance. Ce que ces modélisations soulignent, c'est avant tout la grande diversité des services et dans les services. Il existe notamment une certaine matérialité dans chaque service, qui semble plaider pour approche intégratrice. Cette matérialité peut s'observer de plusieurs manières. En particulier, le modèle des services architecturaux (Djellal et Gallouj, 2006) que nous proposons d'appliquer à l'assurance, constitue une lecture analytique pertinente.

Les travaux consacrés à l'innovation dans les services soulignent également qu'il s'agit d'un phénomène coproduit. En tant que tel, sa réalisation mobilise les compétences et les connaissances de différents acteurs internes et externes à l'entreprise. Le rôle du client, en particulier, est variable et nécessite d'être pris en compte dans les questionnements.

Enfin, nous avons souligné la grande proximité analytique de l'innovation de services avec l'innovation sociale. L'innovation de service peut en effet être sociale, tout comme l'innovation sociale peut être une innovation de service. Nous avons mobilisé un certain nombre de travaux

qui plaident en faveur d'un rapprochement, voire d'une lecture croisée entre ces deux champs théoriques en construction.

Finalement, la grande diversité des services et le nécessaire enrichissement théorique de l'innovation dans les services appellent à un affinement des connaissances existantes : pour comprendre l'innovation dans les services, il est nécessaire d'observer dans chaque service la façon dont se manifeste et s'organise l'innovation. L'assurance, relativement peu documentée, fait ainsi partie des secteurs à investiguer.

Le deuxième chapitre a permis d'identifier les particularités de l'assurance. Ces dernières, rarement observées dans les travaux existants, justifient notre approche. L'assurance est en effet un secteur économique central, qui mobilise de nombreux acteurs que nous avons mis en évidence Ainsi, il existe non seulement plusieurs catégories d'assureurs mais également plusieurs modes de distribution. La chaîne de valeur assurance repose donc sur les interactions entre plusieurs acteurs, internes ou externes, aux entreprises d'assurance. En conséquence, au-delà des caractéristiques propres à chaque acteur de l'assurance, il existe un axe d'observation commun : l'assurance en tant que service. La section consacrée à cet axe d'analyse a souligné l'existence de plusieurs dynamiques. Nous avons mobilisé les travaux de Gadrey (1994) pour démontrer la double temporalité, la nature architecturale, ainsi que les relations de services, internes et externes, du service d'assurance.

Finalement, en tant qu'organisation ou en tant que service, l'assurance n'a fait l'objet que de peu d'études. Les travaux les plus récents ont mis l'accent sur les innovations très technologiques, mais l'assurance demeure un service complexe dont certains aspects, pouvant avoir une incidence sur l'innovation, restent à investiguer. La double vocation de l'assurance, à la fois service financier et service social, constitue l'un d'entre eux. Cette section a fait émerger l'espace de connaissances que nos travaux entendent combler. Ils ont ainsi pour objet une meilleure compréhension de l'innovation dans l'assurance en tant que phénomène dans une entreprise de services. Pour ce faire, nous avons défini dans la dernière section les questions de recherches qui se posent. Ainsi, en mobilisant les théories de l'innovation dans les services, nous chercherons à identifier quels sont les acteurs et les dynamiques, les trajectoires et les formes d'innovation dans l'assurance.

Deuxième partie

Introduction de la deuxième partie

Dans la première partie, nous avons défini le cadre théorique et conceptuel, et souligné les différentes variables à prendre en compte pour comprendre l'innovation dans l'assurance. Après avoir défini ce que nous allons étudier, nous allons présenter les moyens mis en œuvre pour mener cette tâche à bien. La deuxième partie de cette thèse est donc dédiée à la construction de la recherche. Nous y décrirons comment nous allons répondre aux questions soulevées par notre problématique.

Le chapitre 3 explique notre posture épistémologique et décrit notre approche méthodologique. " *Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à comprendre, expliquer, prédire, ou transformer* " (Allard et Gavard-Perret, 2014, p. 22). La présentation d'un travail de recherche nécessite ainsi une description de ces différentes composantes. C'est la " vision du monde " du chercheur qui oriente sa posture épistémologique. L'épistémologie est définie comme " *l'étude de la constitution des connaissances valables "* (Piaget, 1967, p. 6). Dans cette démarche réflexive qu'impose l'adoption d'une posture épistémologique, nous décrivons et justifions les choix effectués lors des différentes étapes. En particulier, nous mobilisons les travaux méthodologiques de Gavard-Perret et al. (2012). Les différents paradigmes épistémologiques utilisés en sciences de gestion reposent sur des approches différentes des dimensions de la recherche. Ainsi, c'est en questionnant notre " vision du monde " ou hypothèse ontologique, notre rapport à la connaissance, et les valeurs portées par ces connaissances que justifions l'adoption d'une posture constructiviste. Nous définissons ainsi l'objet de notre recherche en tant que " construction rationnalisée ".

La démarche de recherche impose également un choix de méthodologie. Celle-ci doit être en cohérence avec l'objectif de la recherche et permettre la construction des connaissances attendues. La section consacrée à la méthodologie présente donc notre design de recherche et décrit les différents dispositifs qui forment la logique globale. L'ensemble des éléments mobilisés autour de l'étude de cas, en tant qu'axe central de notre recherche, participent à la collecte de données. Enfin, dans la dernière section du chapitre 3, nous questionnons la validité et la fidélité de la recherche. Inscrire une recherche dans un paradigme épistémologique nécessite de produire des connaissances valables selon les principes dudit paradigme. Ainsi, cette section décrit la manière dont nous avons veillé à respecter les principes de validité du paradigme constructiviste. Nous présentons également les éléments sur lesquels reposent la validité interne et la validité

externe de notre recherche. Nous soulevons notamment la question de la portée scientifique de l'étude de cas unique sur laquelle reposent nos résultats. Cette méthodologie présente des limites que nous avons identifiées. Dans la configuration de notre recherche, l'étude de cas unique en immersion présente un avantage certain : un accès quasi illimité au terrain. C'est ce terrain d'enquête que nous décrivons par la suite.

S'assurer de la validité du construit "*vise à préciser et à délimiter les concepts étudiés afin que le chercheur définisse ce qu'il convient d'observer et la méthode appropriée*" (Ayerbe et Missonier, 2007). Le ***chapitre 4*** présente notre terrain d'enquête en réponse à cet objectif. Il s'agit ainsi de démontrer l'adéquation du terrain avec nos questions de recherche. Nous montrons également que le cas étudié nous permet d'observer les différentes variables significatives que nous avons fait émerger dans la première partie de la thèse. Ainsi, nous décrivons l'entreprise étudiée, *L'Agence générale*, dans son fonctionnement et son organisation. Ensuite, nous mettons en perspective les caractéristiques du cas avec les particularités de l'assurance que nous avons évoquées au chapitre 2, et les différentes variables liées à l'innovation. Nous positionnons ainsi le terrain de recherche dans la chaîne de valeur assurance, décrivons les différents acteurs, et les dynamiques internes et externes qu'il nous sera possible d'observer.

Enfin, dans la dernière section, nous exposons l'intérêt du cas pour notre question de recherche, en soulignant la manière dont l'entreprise étudiée illustre les problématiques de l'entreprise d'assurance en tant que fournisseur d'un service particulier. En outre, cette dernière section soulève de nouvelles questions de recherche. En effet, dans le chapitre 2, nous avons décrit la diversité des modes et acteurs de l'assurance. Notre cas d'étude présente donc des spécificités, telles que la nature familiale de l'entreprise, son positionnement dans le schéma de distribution et sa situation géographique. Ces particularités nous semblent dignes d'intérêt pour la recherche et susceptibles d'améliorer la compréhension des dynamiques d'innovation dans l'assurance. Elles constituent donc de nouvelles questions de recherche que nous présentons.

CHAPITRE 3 : Posture épistémologique et méthodes de recherche

Introduction du chapitre 3

Les chapitres 1 et 2 nous ont permis de déterminer le cadre théorique au sein duquel sont soulevées nos questions de recherche. En mobilisant la littérature consacrée à l'innovation dans l'assurance, et en nous intéressant aux mécanismes et aux spécificités de l'assurance, nous avons mis en évidence la nécessité des investigations sectorielles et du questionnement de l'innovation dans l'assurance. Ce troisième chapitre ouvre la deuxième partie de cette thèse en déterminant le cadre épistémologique et méthodologique dans lequel nous avons établi nos travaux.

Dans une ***première section***, nous soulèverons les questions qui positionnent notre choix épistémologique, qui constitue l'une des bases de la recherche. En questionnant son rapport à la connaissance et la manière dont celle-ci doit être construite, le chercheur positionne sa recherche à l'intérieur d'un paradigme dont la méthodologie et la validité de ses recherches dépendent. Nous situons ainsi notre recherche dans un paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), l'hypothèse fondatrice sur laquelle nous nous reposons étant une hypothèse d'agnosticisme et de connaissance phénoménologique.

Plus avant, nous préciserons l'objet de notre recherche, constitué de l'ensemble du construit social et économique de l'innovation, qui dépasse les frontières de l'entreprise.

Dans la ***deuxième section***, nous présenterons de façon détaillée notre processus de recherche. L'étude de cas (section 3), est une méthodologie réputée efficace et pertinente pour observer des phénomènes peu documentés et étudiés (Yin, 1989). Pour investiguer notre question de recherche, nous mobilisons une étude de cas unique, qui s'appuie sur plusieurs sources de collecte de données telles que la participation dite "observante", les entretiens semi-directifs, le journal de recherche, et la recherche action au sens de Susman (1983). Les données collectées, leur structuration et leur analyse seront également détaillés dans ce chapitre. En particulier, nous mettrons présenterons la manière dont nous avons analysé les données à l'aide du logiciel NVivo, et les différents niveaux de compréhension que nous avons mobilisés.

Enfin, dans la ***troisième section***, nous assiérons la validité de notre recherche en soulevant les attendus tant du PECP que de l'étude de cas unique. Plus particulièrement, nous soulignerons l'adéquation du cas étudié avec l'objet de notre recherche. Enfin, nous questionnerons la validité de l'étude de cas unique à la lumière des travaux de Yin (2003), Ayerbe et Missonier (2007), et Drucker-Godard et al. (2014).

1. Quel paradigme épistémologique ?

Dans section, nous détaillons le processus qui nous a amenés à inscrire notre recherche dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique ou PECP.

1.1 L'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion

Selon Piaget (1967, p. 6), l'épistémologie est "*l'étude de la constitution des connaissances valables*". Ainsi, dans la conception de recherche, la question de l'épistémologie est centrale. En effet, la recherche ayant pour raison d'être la création de connaissances nouvelles, ce premier cadrage soulève des questions essentielles. En particulier, selon Gavard-Perret et al. (2012), interroger sa posture épistémologique revient à se poser trois questions fondamentales :

- qu'est-ce que pour nous, la connaissance ? (et ainsi, sur quelles hypothèses fondatrices repose notre conception de la connaissance ?)
- comment est-elle élaborée ?
- comment justifions-nous la validité de nos connaissances ?

Ces questionnement indispensables qui dépassent la simple réflexion méthodologique permettent de " *définir en cohérence avec la conception de la connaissance sous-jacente à la recherche : l'objectif de recherche, la stratégie de recherche, ainsi que les méthodes et les techniques mobilisées "* (Gavard-Perret et al., 2012). Ainsi la conception de la recherche et sa validité reposent sur les réponses à ces trois questions initiales.

Dans leur ouvrage de méthodologie, Gavard-Perret et al. (2012, p. 25) définissent six paradigmes épistémologiques principaux, reposant 4 dimensions différentes. Nous les représentons dans le tableau 23. L'hypothèse ontologique constitue la réalité qui existe indépendamment des observateurs ; il s'agit donc pour ceux-ci de découvrir les lois préexistantes dans la nature, qui n'attendent qu'à être découvertes. Cette hypothèse ontologique, si elle existe, concerne un "*réel existentiel"* (Gavard-Perret et al., 2012, p. 23). L'hypothèse d'ordre épistémique complète la conception du "réel" par le chercheur. Elle permet de déterminer ce qu'est pour lui la connaissance. Enfin, la dimension "but de la connaissance" définit les objectifs poursuivis par le chercheur dans son étude, les connaissances qui ainsi générées devant respecter les modes de justifications spécifiques pour être caractérisées comme valables. Ce tableau synthétique illustre

que plus qu'une profession de foi, c'est la recherche toute entière qui s'inscrit dans un paradigme épistémologique donné.

Tableau 23 - Six paradigmes épistémologiques – Source : Gavard-Perret et al., 2012

	P.E. réaliste scientifique (Gunt, 1990, 1991, 1992, 1994, 2008 ; Bunge, 1993)	**P.E. réaliste critique[23] (PERC)** (Bhaskar, 1998)	**P.E. constructiviste pragmatique (PECP)** (Von Glasersfeld, 1988, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001)	**P.E. interprétativiste** (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006)	**P.E. constructiviste au sens de Guba et Lincoln (PECGL)** (Guba et Lincoln, 1989, 1998)
Hypothèses d'ordre ontologique	Il existe un réel en soi (LE réel) indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir.	Il existe un réel en soi indépendant de, et antérieur à, l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé, et le réel empirique.	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines.	L'activité humaine est structurée (patterned). La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité objective de cette situation.	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construite, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales, ou d'autre sorte.
Hypothèses d'ordre épistémique	LE réel (en soi) n'est pas forcément connaissable (faillibilité possible des dispositifs de mesure).	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs (MG) qui sont à l'origine des événements perçus.	Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce qu'on étudie.	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie.	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.
But de la connaissance	Connaître et expliquer les phénomènes observables (via	Mettre au jour les MG et leurs modes d'activation. Conception	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le

[23] "Au sens du réalisme critique transcendantal" (Gavard-Perret et al., 2012, p25)

	éventuellement des concepts inobservables). Conception représentationnelle de la connaissance. Énoncés sous forme réfutable.	représentationnelle des mécanismes générateurs.	d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance	sens, de communication et d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.	phénomène étudié. Conception pragmatique de la connaissance.
Modes de justification spécifiques	Neutralité - Objectivité - Justification de la validité externe et de la validité interne. Tests statistiques d'hypothèses. Réplication.	Pouvoir explicatif des MG identifiés. Justification de la validité des MG via des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives).	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Justification des validités communicationnelle, pragmatique, et transgressive.	Méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique. Fiabilité (trustworthiness) et authenticité. Pas de généralisation.

1.2. L'adoption du paradigme constructiviste pragmatique (PECP)

Dans le cadre de notre recherche visant à observer pour comprendre les formes, modalités et organisations de l'innovation de l'assurance, nous nous situons dans un paradigme constructiviste dit " radical ", tels que défini par Von Glasersfeld (1988, 2001) et Le Moigne, 1990, 1995). Dans ses écrits fondateurs, Von Glasersfeld (1988) pose les bases de ce paradigme, dans lequel nous préférons, à la manière de Gavard-Perret et al., (2012), le terme de "pragmatique" à celui de "radical".

"*Le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique "objective", mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience"* (p. 27).

Plus loin, encore, il précise que "*l'activité (...) de connaître ne mène jamais à une image du monde qui soit certaine et vraie, mais seulement à une interprétation conjecturale*" (p. 34).

C'est parce que nous considérons également qu'il n'est pas possible de connaître un "réel objectif" déconnecté des perceptions et des interactions (Gavard-Perret et al., 2012) que nous inscrivons notre recherche dans le PECP. L'adoption d'un paradigme épistémologique implique

d’y inscrire sa recherche dans les trois dimensions que constituent la connaissance, la génération des connaissances, et leurs justifications.

1.2.1 Hypothèse d’agnosticisme

La détermination de la posture épistémologique d’une recherche n’est pas une démarche linéaire. Elle est le fruit d'interactions entre questions de recherche, et allers-retours entre terrain et théorie. Cette même démarche est induite par les questions de recherches soulevées par le gap théorique existant.

Dans notre démarche de construction de la recherche, notre étude théorique a pu souligner que l’innovation dans les services existe. Nous avons pu également mettre montrer la complexité de l’activité assurantielle, notamment illustrée par sa chaîne de valeur et les multiples angles de recherches qui lui ont été consacrés. L’innovation est un phénomène organisationnel complexe et transversal à l’entreprise, un construit des organisations dépassant leurs frontières et mobilisant des acteurs et dynamiques divers. On pourrait donc arguer que ces caractéristiques seules justifient de réfuter l’hypothèse ontologique et d’adopter une posture constructiviste, en ce sens que l’innovation dans un secteur donné ne constitue pas un “réel” figé qui n’attend qu’à être observé et mesuré. Or, il serait discutable de soutenir que l’innovation relève, par sa nature même, du postulat constructiviste. En effet, d’importants travaux sur cette thématique s’inscrivent hors de cette épistémologie, en particulier les études soulevant la question de la mesure (Coombes et Miles, 2000 ; Hipp et Grupp, 2005). On pourrait également arguer que certains travaux en sciences humaines affichent une volonté compréhensive et modélisatrice, sans appartenir cependant au courant constructiviste (Charreire et Huault, 2001). Ce qui assoit notre posture constructiviste est le fait que nous ne cherchons ni à vérifier une réalité préexistante (paradigme positiviste ou réaliste scientifique), ni à réfuter une théorie (PERC) dans la mesure où le phénomène auquel nous nous nous intéressons n’est que peu documenté et n’a été que rarement observé dans sa globalité.

Nous considérons que l’observation de l’innovation dans les services est celle d’un “réel” constitué d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions (Girod Séville et Perret, 1999).

1.2.2 La connaissance phénoménologique ou la construction des connaissances comme fruit d'interactions avec le terrain d'études

Dans le paradigme constructiviste, la connaissance est le fruit des interactions entre le sujet "cogitant" et son objet d'étude. La connaissance repose sur l'inséparabilité entre le chercheur et le phénomène à connaître : "*le réel connaissable est un réel phénoménologique, celui que le sujet expérimente*" (Le Moigne, 1995, p. 47). Cette conception de la connaissance découle directement de l'hypothèse agnostique, le "réel" n'existant que par les interactions et interprétations qui en découlent.

Citant Piaget (1967), Le Moigne souligne que "*l'intelligence (et donc l'action de connaître) ne débute ainsi ni par la connaissance du moi ni par celle des choses comme telles, mais par celle de leur interaction ; c'est en s'orientant simultanément vers les deux pôles de cette interaction qu'elle organise le monde en s'organisant elle-même*" (1995, p. 47).

Le Moigne (1995) définit la "méthodologie des connaissances constructibles" sur deux principes :

- ***le principe de modélisation systémique*** : en posant les questions telles que "qu'est-ce - que ça fait ? pourquoi ? ", l'objectif est d'analyser les phénomènes en tant que systèmes composés d'acteurs et d'interactions et de produire des énoncés raisonnés.
- ***le principe d'action intelligente*** : Le Moigne décrit ce principe comme exprimant " *la capacité de l'esprit humain à élaborer et transformer de façon reproductible des représentations intelligibles de ces phénomènes de dissonance-consonance que perçoit l'esprit, ce qui lui permet parfois d'inventer des réponses en forme " d'actions intelligentes ", autrement d'actions " adaptées " à la résorption de ces dissonances cognitives*." (p. 55). Il s'agit ainsi pour le sujet cogitant de décrire a posteriori, une action, un phénomène, en s'appuyant sur des arguments qui lui semblent expliquer ces dissonances.

Sur le premier principe, la démarche de recherche dans laquelle nous nous inscrivons a pour projet de comprendre et d'expliquer comment l'innovation dans l'assurance se structure, s'organise et s'intègre dans les connaissances existantes. La connaissance ainsi produite est fortement caractérisée par le contexte socio-économique dans lequel elle s'observe. En outre, l'objectif de compléter le gap théorique soulevé s'inscrit dans le projet de produire des énoncés raisonnés.

Sur le second principe, en tant que constructiviste, nous ne cherchons pas à vérifier une réalité préexistante (comme le ferait un chercheur positiviste), puisque nous considérons que la réalité est le fruit d'interactions entre les différents acteurs et phénomènes impliqués, y compris la

démarche de recherche. La connaissance est ainsi une co-construction, le fruit des interactions entre le chercheur et le terrain. Elle dépasse les strictes limites du chercheur, puisque les savoirs co-générés sont aussi des savoirs actionnables et managériaux.

L'élaboration des connaissances repose ainsi sur "*un acte de construction de représentations intelligibles, forgées par des humains pour donner un sens aux situations dans lesquelles ils se trouvent*" (Avenier, 2011, p. 6). Il s'agit d'un processus dans lequel le sujet cogitant s'appuie et interagit avec l'objet de sa recherche. La construction des savoirs est faite d'itérations continues, d'allers-retours entre la théorie et la pratique, loin des méthodologies positivistes cherchant à valider ou réfuter des théories dans une approche linéaire et séquentielle.

Plus particulièrement en sciences de gestion, les interactions constituent un espace de co-construction et de co-résolution des problèmes menant à une construction des connaissances partagées entre le chercheur et le praticien.

Avenier (2011) caractérise ainsi cette démarche "*par l'aide à la construction des problèmes auprès des acteurs d'une part, par l'apprentissage mutuel, entre le chercheur et les praticiens, d'autre part. L'ingénierie de la recherche est alors empreinte d'une volonté pédagogique marquée dans la mesure où l'un de ses objectifs est de participer précisément à l'appropriation des connaissances théoriques par les managers, pilotes des situations de gestion*."

Les connaissances que nous construisons sont ainsi à la fois générées par les interactions avec les phénomènes observées, elles-mêmes génératrices de théories et modélisations explicatives, et permettent de développer des connaissances actionnables par dans les systèmes étudiés. Cette dimension de notre recherche sera tout particulièrement illustrée par notre recherche action (§ 3.3).

1.2.3 L'hypothèse téléologique

Cette hypothèse du PEPC postule que " *la connaissance d'un phénomène est influencée par l'action cognitive intentionnelle de construction d'une représentation de ce phénomène.*" (Avenier, 2011, p. 43). Il s'agit ainsi de "*donner sens aux processus cognitifs d'élaboration de la connaissance*" (Le Moigne, 1995, p. 35).

Le PEPC attribue donc un rôle central dans la construction de la connaissance au sujet connaissant. Dans cette approche, le chercheur a, de fait, un rôle d'acteur de la connaissance, un marcheur qui crée le chemin en le parcourant. C'est la volonté de connaître le phénomène qui influence le regard du chercheur sur ces phénomènes.

Cette hypothèse de construction de connaissances lui impose de veiller "*scrupuleusement à expliciter les finalités auxquelles il prétend se référer lorsqu'il construit les connaissances*

enseignables qu'il considérera et communiquera" (Le Moigne, 1995, p. 50). Elle constitue une acceptation de la subjectivité du chercheur comme étant une variable indispensable de constitution des connaissances. Elle renforce également l'indissociabilité du chercheur avec le "réel" qu'il étudie. Dans cette hypothèse, l'immersion du chercheur n'est pas une limite à la validité de sa recherche, mais une condition inhérente à la recherche elle-même.

1.2.4 La justification par la confrontation des connaissances à l'expérience de l'action

Les travaux s'inscrivant dans le PECP génèrent des connaissances co-construites avec les acteurs du phénomène étudié. Il est ainsi logique que l'évaluation de ces connaissances inclut une confrontation à "*l'expérience de l'action*" (Avenier, 2011). Les itérations continues entre théories et pratique tout au long du processus participent à cette évaluation qui implique une certaine réflexivité dans la démarche de recherche (Piaget, 1970). Le tableau 24 présente les éléments qui, selon Charreire et Huault (2001) fondent les éléments structurants d'une recherche constructiviste. Sont ainsi considérées comme justifiées et valables les recherches constructivistes respectant les critères d'adéquation et d'enseignabilité (Girod-Séville et Perret 1999 ; Charreire et Huault, 2001).

Tableau 24 - Eléments structurants et critères de scientificité du constructiviste – Source : Charreire et Huault, 2001

Dimension épistémologique dominante	Éléments structurants	Principes de validation
Appréhension de la réalité	Négation du présupposé ontologique (hypothèse phénoménologique)	Enseignabilité Adéquation
Mode de génération de la connaissance	Co-construction des problèmes avec les acteurs (interrelation sujet/objet)	
Statut de la connaissance produite	Construction d'artefacts (orientation pragmatique)	

Ces critères d'adéquation et d'enseignabilité sont induits par les modes de génération de connaissances propres à la démarche constructivisme.

"*Une connaissance est " adéquate " si elle suffit, à un moment donné, à expliquer ou à maîtriser suffisamment finement une situation. Le degré d'adéquation reste à l'appréciation du chercheur, seul véritable expert sur le terrain*" (Charreire et Huault, 2001). C'est par l'application du

principe d'action intelligente que le chercheur s'approche, par itérations successives, de ***l'adéquation***.

E. Von Glasersfeld (1988, p. 23) propose une argumentation didactique de la façon dont le chercheur apprécie l'adéquation de connaissances qu'il a produites.

"*Une clé convient si elle ouvre la serrure qu'elle est supposée ouvrir (...) et grâce aux cambrioleurs, on ne sait que trop bien qu'il existe beaucoup de clés découpées tout à fait différemment des nôtres, mais qui n'en ouvrent pas moins nos portes* ".

C'est parce que le "réel" est le fruit d'interactions et de perceptions, et que les connaissances sont produites par l'interprétation du chercheur, qu'il est celui qui détermine l'adéquation des nouveaux savoirs. Lui seul peut établir que les connaissances produites permettre à la fois de répondre aux questions posées, et ont été suffisamment actionnables.

Plus encore, "*le chercheur doit (...) montrer en quoi ces connaissances sont fonctionnellement adaptées à son expérience de la situation étudiée et constituent pour les acteurs des repères viables pour intervenir intentionnellement au sein de la situation*" (Gavard-Perret et al., 2012, p. 43).

Dans le PECP, le chercheur ne tente pas de produire LA représentation du phénomène étudié, mais UNE représentation, forgée par son expérience vécue avec l'objet de sa recherche. (Gavard-Perret et al., 2012). Ce sont ces représentations, matérialisées sous forme de modélisations ou de schématisations, qui incarnent les connaissances produites.

Le critère d'***enseignabilité*** induit que la "*connaissance produite doit être transmissible*" (Charrière et Huault, 2001). Le Moigne (1995) souligne que si les recherches constructivistes peuvent générer des énoncés raisonnés, "*elles peuvent produire des connaissances " faisables ", dans des termes mettant en valeur leurs enjeux éthiques dans les cultures dans lesquelles elles se développent ; et donc des énoncés enseignables, dont l'enseignabilité peut être argumentée.*"

Ce sont ainsi à la fois dans le principe de modélisation systémique, par la production d'énoncés raisonnés, et dans le principe d'action intelligente, par sa production d'arguments justifiant a posteriori les dissonances cognitives, que prend racine le caractère enseignable des connaissances constructivistes. C'est en faisant des connaissances produites des connaissances génériques que le chercheur assied l'enseignabilité de ses travaux.

A ces critères, Charreire et Huault (2008) y ajoutent un dernier, garant de la qualité des travaux : celui de la réflexivité. Tout au long de sa démarche de recherche, le chercheur se doit de questionner ses propres choix et expliquer de façon méthodique chaque étape. Ce qui "*contribue à donner au lecteur les moyens de sa critique*".

Par la réfutation de l'hypothèse ontologique, l'adoption des hypothèses fondatrices (phénoménologique et téléologique), par notre conception de la connaissance (constituée des interactions et de perceptions), de la génération des connaissances (à visée pragmatique et intelligible) et de leur justification (adéquation et enseignabilité), nous inscrivons notre recherche dans le paradigme constructiviste pragmatique.

Une approche inductive

La démarche de constitution de connaissances peut reposer sur plusieurs approches. Nous avons choisi d'adopter une approche dite inductive.

" *L'induction est définie comme un type de raisonnement qui consiste à passer du spécifique vers le général ; cela signifie qu'à partir de faits rapportés ou observés (expériences, événements, etc.), le chercheur aboutit à une idée par généralisation et non par vérification à partir d'un cadre théorique préétabli*. " (Blais et Martineau, 2006, p. 4).

Notre approche inductive ne cherche ainsi pas la généralisation statistique, mais bien une généralisation analytique des observations de notre recherche.

1.3 Objet de la recherche

L'objet de la recherche diffère des questions de recherche en ce sens qu'il porte le projet de connaissance. Pour le chercheur, définir cet objet de recherche ne peut se faire qu'en questionnant les différentes dimensions qui découlent à la fois de ses questions de recherche et de sa conception de la connaissance. Ainsi, pour Giordano et Jolibert (2012), "*l'objet est donc une construction rationalisée ex post par le chercheur, non un " problème " qui serait déjà donné et qu'il s'agirait de résoudre"* (p.13) En suivant ce principe, nous pouvons formuler notre "construction rationalisée" de la façon suivante :

"Comment les spécificités du secteur de l'assurance modifient-elles les théories et modèles connus de l'innovation dans les services ?"

L'objectif de notre recherche est la compréhension de l'innovation dans le secteur de l'assurance, en tant que réalité construite d'interactions économiques et sociales. Ainsi, nous substituons volontairement au terme d'objet celui de phénomène, plus pertinent dans l'observation des construits sociaux que sont les entreprises et les dynamiques y opérant (Ayerbe et Missonier, 2007). Par ailleurs, le terme d'objet ne semble pas adéquat aux paradigmes constructivistes. Sur

ce point, Gavard-Perret et al. (2012) écrivent : "*Héritée des méthodes d'observation des sciences de la nature [la terminologie] ne convient pas aux recherches en sciences sociales qui portent davantage sur des construits sociaux*" (p. 87).

Notre recherche vise donc à enrichir les théories et les modèles existants. Peu étudiée dans son ensemble, l'innovation dans l'assurance dispose d'un cadre théorique réduit. Nous adopterons ainsi une démarche descriptive. A travers l'observation des processus et des interactions, la mobilisation d'objets théoriques, épistémologiques et méthodologiques, nous souhaitons produire de nouveaux objets théoriques.

En tant que praticienne, notre présence sur le terrain de recherche est active. Cette position privilégiée nourrit notre posture constructiviste. En effet, dans notre recherche, la "réalité" est à la fois produite et transformée par le chercheur.

"*La non-séparabilité du chercheur avec le phénomène dans la connaissance de ce phénomène peut donc prendre des formes variées, mais elle constitue la caractéristique centrale de la relation épistémologique du chercheur avec son "objet"* (Gavard-Perret et al., 2012, p. 89).

Les constructivistes pragmatiques mettent en avant l'accent sur le processus de connaissance, c'est-à-dire la façon dont le chercheur produit des éléments de connaissance (Gavard-Perret et al., 2012, p. 89).

Notre objet de recherche se construit autour des espaces de connaissance que nous avons identifiés dans notre première partie théorique. Nous avons soulevé la grande complexité de la chaîne de valeur assurance, qui, malgré la grande diversité des modèles et d'acteur, fonde la singularité et la cohérence du secteur. Nous avons également souligné la double dimension de l'assurance, à la fois service économique "marchand", et service à la portée sociale intrinsèque. La conjonction de ces deux dimensions traditionnellement opposées marque une spécificité supplémentaire.

Nous avons ainsi élaboré un projet de recherche, permettant de répondre à "***une volonté compréhensive ou descriptive à visée modélisatrice et heuristique mais sans recherche d'une quelconque démonstration"*** (Charreire et Huault, 2001, p. 42).

2. Approche méthodologique

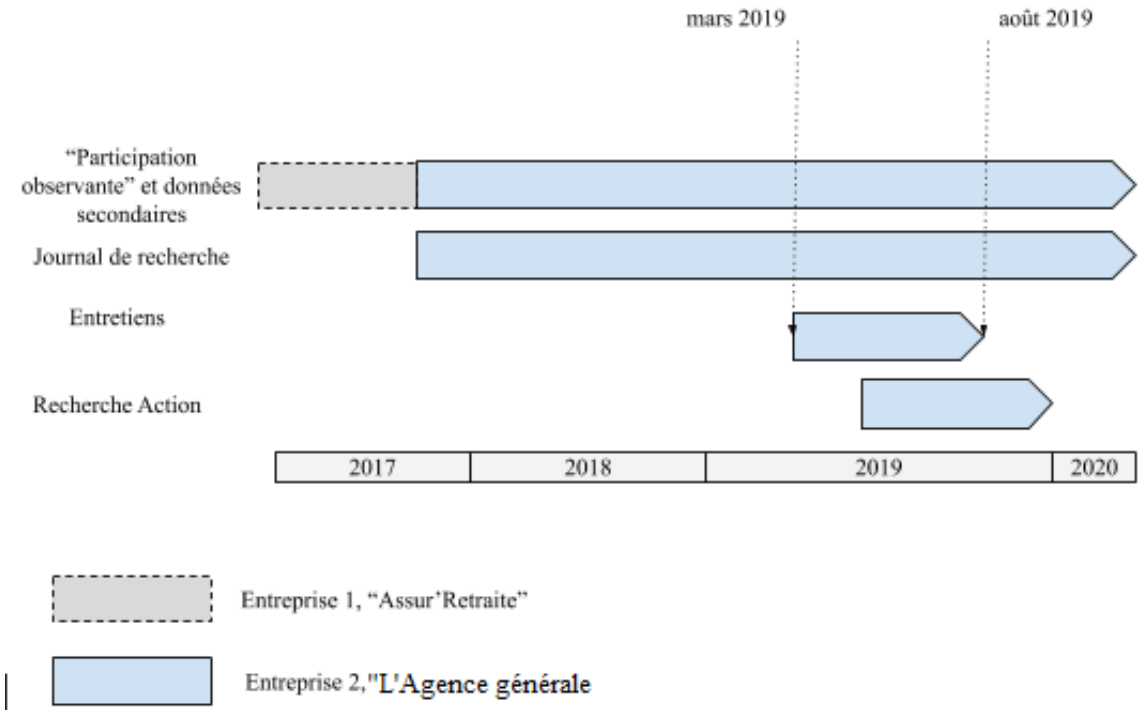
"*Un projet de recherche constitue un système permettant de passer d'une intention générale à des éléments de réponse"* (Giordano et Jolibert, 2012, p. 4).

Ainsi notre approche méthodologique repose sur la mobilisation de plusieurs outils de collecte de données, que nous présentons dans la figure 19. Ce design de recherche repose sur la possibilité qui nous a été offerte, en tant que praticienne, d'avoir un accès étendu à notre terrain de recherche et même au-delà. Il repose également sur la nécessité, tout au long de notre recherche, d'assurer une triangulation des données, nécessaire à l'établissement de leur validité.

La colonne vertébrale de notre protocole de recherche est l'étude de cas. Bien qu'elle ne relève pas exclusivement du paradigme constructiviste, l'étude de cas est une méthodologie dont la pertinence et l'efficacité ont été soulignées (Yin, 1989 ; Siggelkow, 2007).

A l'intérieur de ce cadre, plusieurs méthodes de collecte des données ont été mobilisées, telles que la participation observante, les entretiens semi-directifs, les données secondaires internes, et le journal de recherche. Enfin, nous avons mobilisé la mécanique de la recherche-action, telle que décrite par Susman (1983), en mettant en place des itérations récursives entre le terrain de recherche et les connaissances théoriques.

Figure 19 - Etude de cas - Mobilisation des différentes sources de données



Le recours à plusieurs démarches de recherche, en tant que dispositifs de collecte de données du cas, complémentaires et non exclusives, se justifie à la fois par notre posture épistémologique, et double objectif, induit par notre posture de chercheuse-praticienne. C'est sur la mise en perspective des démarches de recherche avec les objectifs, telle que présentée dans le tableau 25 de David (1999) que nous appuyons notre propos.

Tableau 25 - quatre démarches de recherche en gestion. Source : David, 1999

		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	*Construction concrète de la réalité*
Démarche	*Partir de l'existant (observation des faits ou travail du groupe sur son propre comportement)*	**Observation participante ou non** Élaborer un modèle descriptif du fonctionnement du modèle étudié	**Recherche-action** Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative
	Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation	**Conception " en chambre " des modèles et outils de gestion** Elaborer les outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain	**Recherche-intervention** Aider, sur le terrain, à concevoir et mettre en place des modèles et des outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini.

En effet, le refus de l'hypothèse ontologique propre au paradigme constructiviste place l'existant en tant que fruit de nos observations, au cœur de notre démarche. Il n'existe pas, dans notre conception du "réel", de réalité idéalisée qu'il conviendrait de vérifier ou de modifier. Notre objectif de recherche est ainsi d'établir une construction mentale du phénomène observé, et de produire des connaissances permettant de le modéliser. L'observation participante, à laquelle nous apportons la nuance de " participation observante " (voir section 3.2) est alors la démarche la plus pertinente. Mais parce que le constructivisme pragmatique s'attache à confronter les connaissances avec le "réel", et parce que les missions qui nous ont été attribuées en tant que praticienne exigent que nous mettions nos connaissances et réflexions au service de la transformation de certaines pratiques, la démarche de recherche-action est tout aussi pertinente.

2.1 Le choix de l'étude de cas

"*Les tenants du positivisme privilégiaient le développement de lois universelles, alors que l'étude de cas s'intéresse surtout aux spécificités des phénomènes*" (Altheide et Johnson, 1994).

Notre approche méthodologique est dictée à la fois par notre posture épistémologique, et notre objectif de recherche. Cependant, il n'est pas de méthodologie propre au paradigme constructiviste, ou qui n'y seraient pas applicables.

"*Toute méthode de recherche est considérée comme éligible pourvu que soient respectés trois principes directeurs (Le Moigne, 1995, 2007 ; Avenier, 2010) : comportement éthique du chercheur ; rigueur critique sur le processus de recherche mis en œuvre et sur les résultats de ce processus ; et explicitation détaillée des hypothèses sur lesquelles la recherche repose ainsi que du travail épistémique et du travail empirique menés*" (Avenier, 2011).

Notre recherche vise à observer et décrire un phénomène en produisant des connaissances actionnables, et dont les énoncés raisonnés sont à même d'expliquer les dissonances cognitives observées.

Ancrer ainsi notre recherche dans le PEPC nécessite une approche méthodologique permettant la confrontation des connaissances à l'expérience du réel, et réel dont nous ne saurions être dissociés en tant que sujet cogitant. Par ailleurs notre objectif de recherche est de décrire et comprendre un phénomène peu étudié ou mis en évidence dans la littérature. La méthodologie de l'étude de cas permet de répondre à ces paramètres.

Selon Yin (1989), " *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*".

Dans l'étude de cas, l'effort de contextualisation permet à l'observation d'alimenter les études de cas très fouillées (Yin, 1993), et en particulier celles qui privilégient les analyses en profondeur de phénomènes mal connus.

Un cas unique ?

Notre expérience professionnelle dans le secteur étudié nous a permis de formuler des observations sur plusieurs entreprises, dont certaines sont notamment à l'origine de ce projet de recherche. Elles ont également été un outil précieux de mise en perspective, et de comparaison. Néanmoins, c'est bien sur un cas unique que porte notre étude. Nous nommerons cette entreprise " L'Agence générale ".

Les études de cas unique sont des outils puissants et significatifs pour décrire un phénomène (Siggelkow, 2007), la connaissance aigüe du cas étant particulièrement bénéfique à la recherche

(Stake, 1994). De plus, l'étude de cas peut empiriquement générer une meilleure compréhension d'un phénomène en cours, lorsque le contexte et le phénomène observé sont évidemment complexes (Yin, 1994).

Enfin, la méthode des études de cas est également intéressante lorsque le contexte est significatif pour comprendre le sujet, et lorsque le domaine étudié est complexe, nouveau et caractérisé par peu de développements théoriques (Yin, 1989).

Le PEPC privilégie dans sa méthodologie les récits empiriques basés sur l'expérience vécue, en vertu de l'hypothèse d'indissociabilité entre le chercheur et le "réel" : "*la connaissance qu'un sujet développe d'une situation est indissociablement liée à la fois à la situation et au sujet qui la vit*" (Gavard-Perret et al., 2012, p. 38).

L'étude de cas est une méthode à part entière d'approche empirique des organisations (Ravix, cité par Gavard-Perret et al., 2012, p. 181). Elle est par conséquent habituellement associée à une logique de recherche qualitative ayant pour objectif la construction d'une théorie à partir du vécu des acteurs. Elle peut être envisagée comme méthode complémentaire à d'autres outils de collecte de données, permettant ainsi de croiser des conceptions différentes (Stake, 1994)

Dans cette optique, nous avons mobilisé plusieurs leviers permettant à la fois de multiplier les sources de collecte de données, et ainsi garantir une triangulation nécessaire à la validité des données (Stake, 1994), mais aussi de pouvoir décrire le phénomène étudié dans toute sa complexité. La participation observante, les entretiens individuels semi-directifs, et la recherche action au sens de Susman (1983) sont les trois piliers de cette étude de cas.

2.2 La participation observante plus que l'observation participante

La posture de chercheur participant aux activités des systèmes étudiés est généralement caractérisée par le terme d' "observation participante" (OP). L'OP permet d'aller au-delà des entretiens et de collecter des données peu accessibles par des personnes extérieures à l'entreprise ou par des entretiens. Cependant, à cette terminologie, nous préférons celle de participation observante (PO).

La démarche de PO est encore récente en sciences de gestion, empruntée aux autres sciences sociales telles que l'ethnologie ou l'anthropologie. Brewer (2000) caractérise la PO comme l'utilisation d'un rôle existant pour engager une recherche dans un environnement familier.

Pour éclaircir la distinction entre participation observante et observation participante, Bastien (2007) cite Pye (2000) différenciant le rôle relativement passif de l'observateur participant, et celui, davantage actif, de participant observateur. Pour lui, la distinction entre OP et OP réside

"*dans l'activité principale du chercheur : s'il est avant tout acteur de terrain, se transformant uniquement en chercheur une fois sa mission terminée (par la prise de notes, par exemple), on peut parler de participation observante.*"

De façon plus précise, Pfadenhauer (2005) énumère plusieurs aspects par lesquels la PO diffère de l'OP :

- "*idéalement, la recherche vise la production de données d'observation, mais aussi de données expérientielles*" ;
- "*si des arbitrages sont nécessaires sur le terrain, la participation est prioritaire par rapport à l'observation*" ;
- "*le chercheur est centré sur la connaissance de la perspective existentielle de l'insider, identifiée à travers une expérience subjective, plutôt que sur le développement d'un point de vue approximatif d'outsider distant*".

"*Pour toutes ces raisons, l'interprétation des données obtenues et des expériences subjectives vécues appelle une analyse d'essence phénoménologique*." (Bastien, 2007, p. 132).

En tant que praticienne du secteur de l'assurance, nous avons opté pour une approche de "participation observante". En effet, notre participation à l'action précède notre projet de recherche. Y compris aux yeux des acteurs, notre posture est celle d'une collaboratrice qui, dans une démarche de recherche doctorale, prend du recul à côté de l'action pour l'observer et la comprendre.

Lalonde (2013) cite Jorgensen pour souligner les avantages de la démarche de PO : " *Un des principaux avantages de participer en observant est la possibilité d'expérimenter le monde de la vie quotidienne en tant qu'initié. Parfois, cela ne peut être accompli qu'en devenant le phénomène et en l'expérimentant de façon existentielle. L'adhésion est un point de vue privilégié, et, ultimement, celui-ci ne s'acquiert que par l'expérience vécue "* [traduction libre] (Jorgensen, 1989, p. 62-63).

En tant que technique d'observation et de collecte des données, la participation observante permet l'expérimentation in situ des phénomènes étudiés, une grande proximité avec les participants, et l'accès à des informations en tant que " insider ", auxquelles un " outsider " n'aurait pas accès (Gavard-Perret et al., 2012). Cette posture permet en outre une forte contextualisation. Enfin, la PO repose sur l'idée, en accord avec le paradigme constructiviste, que "*les phénomènes organisationnels sont façonnés, plutôt que déterminés par les actions d'êtres humains capables de concevoir des actions intelligentes pour tenter d'atteindre leurs objectifs dans leur contexte d'action*" (Avenier, 2009). Participer à l'action et l'observer de

l'intérieur constitue un moyen efficace et pertinent de comprendre et décrire un phénomène et dans notre cas, l'innovation dans une entreprise d'assurance.

Néanmoins, comme toute technique d'observation, la PO peut présenter des biais que le chercheur se doit de conscientiser et de limiter. Ces biais peuvent affecter la perception du chercheur comme le comportement des personnes observées. Ainsi, plus que toute autre forme d'observation, la PO impose au chercheur la mise en place d'une réelle approche réflexive, en ce sens qu'il doit constamment s'interroger sur sa propre pratique et son rapport avec le terrain.

Du côté du chercheur, les biais traditionnellement observés peuvent être de nature cognitive (attention sélective, biais de confirmation, ou de restitution *a posteriori*), ou affective (empathie, ou biais de charisme qui consiste à "*accorder de l'importance à ce qui est dit ou fait par un acteur en raison du charisme que le chercheur lui reconnaît*" [Journé, 2012]).

Du côté des acteurs, l'un des biais fréquemment identifiés est de nature comportementale, dans la mesure où les personnes observées peuvent être tentées de modifier leur comportement pour satisfaire les attentes supposées de l'observateur.

Selon nous, ces biais potentiels ne constituent pas une remise en question de la démarche. Ils sont autant de points de vigilance que nous avons intégrés dans notre recherche. Ils soulèvent notamment les questions de la validité externe auxquelles nous répondrons (§ 4.2.2). Ils constituent également une justification de la diversité des sources de collecte de données.

La prise de conscience de la subjectivité du chercheur est également un atout dans la compréhension du phénomène observé. Citant Copans (2011) et Anderson (2006), Lalonde (2013) livre un vibrant plaidoyer en ce sens :

"*En reconnaissant sa subjectivité, et au lieu de la bloquer, le chercheur l'utilise comme une alliée, à des fins de collecte et d'analyse de données. La participation observante permet aussi d'atténuer la " tare originelle " (Copans, 2011, p. 33) du chercheur qui, en d'autres cas, est un étranger. En un sens, l'immersion en tant que membre va donc au-delà de la simple présence sur le terrain. C'est le regard porté vers l'objet d'étude qui peut être plus perçant, car il est mieux dirigé et plus aiguisé. L'accès au terrain n'est pas que matériel, il est aussi et surtout ontologique puisqu'il permet d'atteindre les signifiants les plus profonds, dont la compréhension est habituellement réservée aux initiés (Anderson, 2006)"* (p. 22).

La PO reste " *utile et performante pour comprendre ce qui ne peut pas être analysé de l'extérieur ; elle s'attache à décrypter la sensibilité humaine moins perceptible au moyen des approches objectivistes "* (Gusdorf, 1988).

Au-delà de la simple "attention vigilante" nécessaire à toute collecte de données par l'observation, nous avons mis en place une stratégie d'observation correspondant à l'approche,

à une échelle plus macro, dite “du lampadaire”. Dans le système d’observation dynamique de Journé (2012), présenté dans le tableau 26, cette stratégie d’observation correspond à une immersion sur un temps long. Elle vise à collecter des données de façon exhaustive, en capitalisant à la fois sur l’immersion et les discussions informelles et spontanées avec les acteurs. Nous étendons volontairement le cadre proposé par Journé (une semaine ; observation limité à une portion de mission) pour l’appliquer à notre durée d’observation. L’unité de temps et de lieux est cependant maintenue.

Tableau 26 - Stratégies d'observation - Source : Journé, 2012

Position	Périmètre d’observation fixe (position fixe)
Durée	
Période d’observation longue	**STRATÉGIE 1 : " le lampadaire "** Unité de lieu et de temps ; indétermination des acteurs et des activités *Objectifs* (a) Exhaustivité ; (b) Saisir la structure temporelle et la diversité des activités. *Modalités d’observation* (a) Vie avec l’équipe ; (b) Observation en continu avec imprégnation ethnographique ; (c) Discussions avec les acteurs *Déclenchement :* (a) Systématique ; (b) Spontané (discussions)

Cette stratégie d’observation est formalisée par une prise de notes dite de “terrain”. En consignant les faits et gestes, les propos tenus spontanément, les événements observés, nous documentons de façon objective le fonctionnement de l’entreprise observée. Ces notes sont distinctes du journal de recherche, qui lui participe à l’analyse réflexive et à la démarche d’itérations entre théorie et pratique.

C’est ainsi la combinaison d’une observation qui se veut objective et la contextualisation indue par la participation active du chercheur qui donne toute sa richesse à la participation observante en tant que méthode de collecte de données.

Une seconde méthode de collecte de données permet d’enrichir et de confronter cette première source : les entretiens.

2.2.1 Les entretiens

Citant Romelaer (2005, p105) et Kahn et Cannell (1975), Gavard-Perret et al. (2012, p. 108) soulignent que l'entretien est " *une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion* " qui peut être vue comme " *une conversation avec un objectif, un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* ".

Par notre objectif de recherche, la compréhension du phénomène d'innovation dans l'assurance, et notre posture épistémologique constructiviste, nous avons choisi d'opter pour l'entretien semi-directif.

a) L'entretien individuel semi-directif comme outil d'enquête privilégié

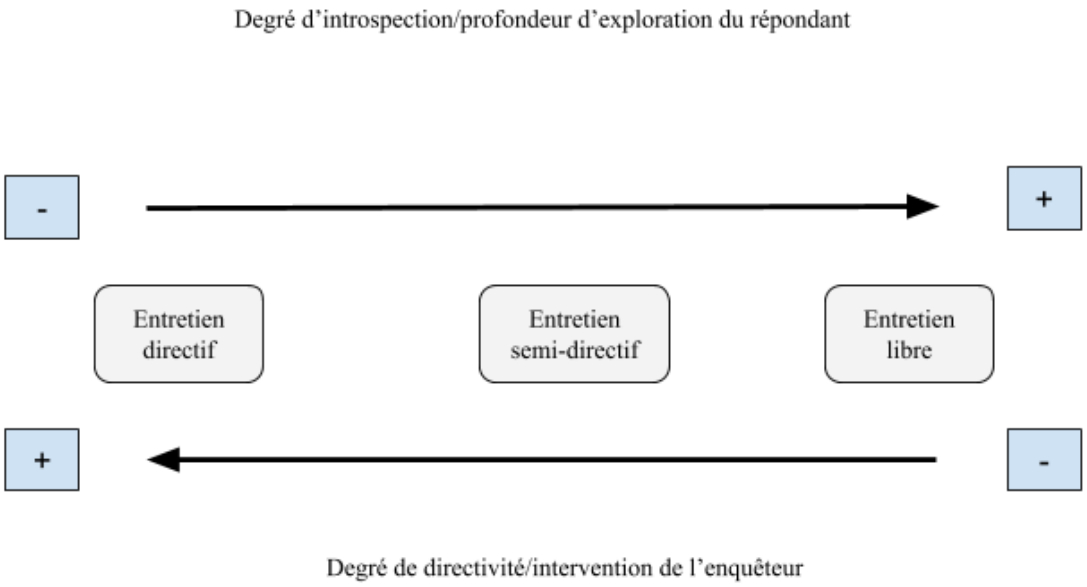
Le chercheur dispose de plusieurs outils pour mener à bien son travail d'étude. Les entretiens semi-directifs constituent à la fois un outil d'enquête et un point d'observation.

Le choix du type d'entretien doit être guidé par l'objectif du chercheur, sa question de recherche, son rôle au cours des échanges, et sa relation avec le terrain.

Le paradigme constructiviste dans lequel se situe cette thèse souligne le choix du type d'entretien. En effet, nous considérons que "réel" est le fruit d'interactions et de perceptions, et que l'interprétation du chercheur est partie participe à la production des connaissances. Observer et comprendre le phénomène d'innovation implique donc de recueillir les perceptions des différents acteurs. A ce titre, *" les entretiens individuels sont bien adaptés pour l'exploration de processus individuels complexes "* (Gavard-Perret et al., 2012, p. 109).

En ce qui concerne la modalité et l'organisation de l'entretien individuel, plusieurs options s'offrent au chercheur : il peut avoir recours à l'entretien libre, ou non-directif, et l'entretien semi-directif ou semi-dirigé. La figure 20 met en évidence les implications de ces types d'entretien. Ces modes d'investigations obéissent en effet à des attentes et des degrés d'interprétation différents. Les degrés d'introspection et de profondeur du répondant, et celui de directivité de l'enquêteur sont notamment des éléments distinctifs des types d'entretien.

Figure 20 - Degrés d'exploration et d'intervention dans les entretiens – Source : Gavard-Perret et al., 2012.



Notre objectif de recherche étant la compréhension du phénomène d'innovation dans l'entreprise d'assurance, par le vécu et l'interprétation du "réel" perçu par les acteurs, une démarche équilibrée nous semblait la plus opportune et la plus efficiente. Ces considérations ont guidé notre choix vers l'entretien semi-directif.

Cette technique d'entretien offre une grande flexibilité à la fois à l'enquêteur et au répondant. S'il repose sur un guide d'entretien (sur lequel nous reviendrons plus loin dans le paragraphe dédié), il n'impose pas de suivre un ordre imposé dans la discussion des thèmes.

"*Cette flexibilité de l'entretien semi-directif permet, par la relative liberté laissée au répondant, de mieux appréhender sa logique alors que, dans le même temps, la formalisation du guide favorise des stratégies d'analyse comparative et cumulative entre les répondants, et se prête mieux à certaines contraintes de terrain*" comme la faible disponibilité de certains répondants. (Gavard-Perret et al., 2012, p.112).

Mener des entretiens semi-dirigés nécessite de mettre la personne interviewée en confiance, tout en évitant d'orienter les réponses, ou de provoquer chez l'interviewé un biais de comportement. A ce titre, notre statut de salariée a été un atout. Au-delà de la confiance générée, le partage de l'expérience commune favorise la compréhension contextuelle des éléments évoqués, et dissipe les appréhensions de jugement que peuvent avoir les acteurs interviewés. Lalonde (2013) souligne que dans le cas de la participation observante, " *le fait d'être émotionnellement et rationnellement très proche des membres du groupe favorise non seulement une attitude plus ouverte de la part des informateurs, mais aussi permet au chercheur d'atteindre un niveau de compréhension très élevé du phénomène étudié* " (p. 17).

De même, la participation observante augmente notre capacité d'empathie, celle-ci étant définie par "*le fait [...] de percevoir le cadre de référence interne d'une autre personne avec exactitude, avec ses 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'*" (Rodgers, 1959). Le fait de partager le quotidien professionnel des acteurs, et d'avoir noué des relations interpersonnelles en tant que collaboratrice nous a ainsi permis de mieux percevoir leurs cadres de référence et par conséquent, d'être en capacité d'interpréter de façon pertinente les informations collectées.

b) Personnes interrogées

Les entretiens semi-directifs ont été menés sur les différents sites de l'entreprise 2 (société L'Agence générale) entre mars et août 2019. Après une présentation conjointe de notre démarche de recherche à l'ensemble des équipes, sous forme d'un courriel que nous avons rédigé avec le directeur général, les collaborateurs ont été auditionnés sur la base du volontariat.

Dans notre volonté d'observer et décrire un phénomène complexe, nous nous sommes attachés à obtenir une diversité des profils des personnes auditionnées, tant au niveau de la fonction que de l'ancienneté dans l'entreprise. De plus étant dans une démarche de recherche qualitative, nous n'avons pas constitué d'échantillon de répondants a priori. Le nombre de personnes interrogées a été dicté par le principe de saturation, qui est l'un des critères de validité d'une recherche (voir section 4). Pour Royer et Zarlowski (1999, p. 216), " g*énéralement la collecte de données s'arrête lorsque les dernières unités d'observations analysées n'ont pas apporté d'éléments nouveaux "*. Les entretiens réalisés ont été intégralement saisis sur enregistreur numérique, avant d'être intégralement retranscrits sous traitement de texte.

Les personnes entendues ainsi que le nombre d'entretiens sont détaillés dans le tableau suivant (tableau 27). Certains collaborateurs dont le profil et le positionnement dans l'entreprise étaient intéressants pour notre question de recherche n'ont pu être entendus, par manque de disponibilité. Leurs témoignages ont néanmoins pris la forme d'échanges informels au cours desquels les thématiques du guide d'entretien ont pu être abordées et les réponses consignées dans notre prise de notes. Ces éléments n'ont toutefois pas donnée lieu à des verbatim, la retranscription ayant été faite a posteriori et sans support d'enregistrement. Les données ainsi collectées ont été un outil non seulement d'enrichissement des données mais de triangulation.

Tableau 27 - Personnes interrogées lors des entretiens

Fonction	Durée de(s) l'entretien(s)	Ancienneté dans l'entreprise (en années)
Directeur Général	00h21 + 1h34 + 00h43	21
Directrice Commerciale	00h51 + 00h45	19
Responsable d'agence (1)	00h26 + 00h45	7
Responsable d'agence (2)	01h07 + 00h24	4
Responsable du service Sinistres	01h12	10
Gestionnaire de sinistres (1)	01h15	4
Gestionnaire de sinistres (2)	00h25	7
Gestionnaire de sinistres (3)	00h32	2
Conseillère commerciale (1)	01h17	3
Conseillère commerciale (2)	00h45	10
Responsable comptabilité	01h04 + 00h31	20
Conseillère commerciale (3)	00h34 + 00h20	42
Conseillère commerciale (4)	01h10	0.5
Conseillère commerciale (5)	00h55	6

Nombre total d'entretiens : 21 - Nombre de personnes interrogées : 14

Chaque entretien a fait l'objet d'une prise de rendez-vous avec le répondant, afin de s'assurer de sa disponibilité. Les échanges ont eu lieu pour certains dans notre bureau, ou dans un bureau libre et disponible lorsqu'il s'agissait d'une autre agence.

L'enregistrement des entretiens (après accord préalable du répondant) a permis de nous rendre entièrement disponible pour l'écoute active. Nous avons en outre pu prendre quelques notes destinées à renseigner le contexte (interruptions, réactions spontanées du répondant par exemple) ou l'émergence de thèmes particuliers. Enfin, nous nous sommes attachés à débuter la retranscription des entretiens dans un délai court après leur tenue (de 24 à 48 heures) afin de limiter les oublis ou altération de mémoire.

c) Guide d'entretien

Les thématiques prévues dans le guide d'entretien et abordées lors des entrevues ont été choisies en fonction du cadre théorique mobilisé, et des réponses obtenues lors des échanges. Nous avons ainsi progressivement enrichi le questionnement.

En effet, notre objet de recherche étant le phénomène d'innovation, il nous a semblé opportun d'opter pour une telle démarche dans la constitution du guide d'entretien.

"Si le chercheur souhaite plutôt obtenir une compréhension fine et profonde des répondants par rapport à son objet de recherche, enrichir progressivement sa connaissance autour de cet objet, il a alors intérêt à adopter une démarche plus progressive, soit en modifiant son guide d'entretien en fonction des thèmes émergents jusqu'à ce qu'il ait le sentiment d'avoir exploré toutes les facettes de sa question de recherche, soit en enchaînant des formes d'entretiens différentes avec les mêmes individus" (Gavard-Perret et al., 2012, p. 113).

Le guide d'entretien est ainsi constitué des thématiques théoriques liées à l'innovation dans les services, à l'assurance, mais également de thèmes qui ont émergé spontanément. La technique d'animation des entretiens semi-directifs nécessite de faire preuve de flexibilité et d'approfondir les thèmes émergents. Le guide d'entretien, présenté en annexe, a notamment suivi le plan présenté dans le tableau 28.

Tableau 28 - Plan du guide d'entretien

Phase d'entretien	Exemple de thème abordé	Exemples de questions
Introduction/découverte	Contextualisation de la recherche Contextualisation de l'interviewé	*Quel est votre[24] parcours dans l'entreprise et le secteur de l'assurance ?*
Thématiques théoriques	Organisation du process de l'innovation Impacts de l'innovation sur l'entreprise	*Comment se formalise le process d'innovation ?* *Comment l'innovation est-elle évaluée dans l'entreprise ?*
Thématiques issues du terrain	Lien entre les différentes structures Spécificités territoriales	*Comment qualifieriez-vous les relations avec Assur'Antilles ?* *Comment situez-vous les Antilles par rapport à la métropole en termes d'innovation ?*
Conclusion/recentrage	Reformulation Conclusion	*Remerciements*

[24] C'est le vouvoiement qui est principalement utilisé dans les documents Cependant, lors des entretiens, nous avons eu plus souvent recours au tutoiement, selon la personne interrogée, afin de ne pas déstabiliser les collaborateurs par un changement d'approche.

d) Analyse et exploitation des données collectées lors des entretiens

Dans cette phase de notre travail de recherche, nous nous sommes grandement appuyés sur la méthodologie préconisée par Gavard-Perret et Helme-Guizon (2012). Nous avons en outre adopté une démarche d'analyse thématique des entretiens. Dans ce processus, nous avons adopté deux démarches complémentaires : l'analyse verticale et l'analyse horizontale.

Si le processus de l'analyse thématique n'offre que peu de différences avec l'analyse de contenu[25], "l*'objectif est de trouver par une approche horizontale des thèmes récurrents entre les différents documents ou entretiens du corpus*". Ces démarches permettent de "*faire des inférences valides à partir du texte*" (Weber, 1990, p. 12). Notre objectif de recherche étant la compréhension et la description du "réel" de l'innovation, cette méthodologie nous a semblé la plus pertinente. En effet, elle permet la construction de "t*ypologies (...) sur la base des différences/points communs constatés dans les propos des individus interrogés ou observés*" (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012, p. 282).

L'analyse qualitative se structure en grandes étapes :

- la préparation du corpus ;
- la pré analyse et le codage ;
- le traitement des résultats, de l'inférence et l'interprétation.

La préparation du corpus

Notre objectif de recherche a guidé notre choix de limiter notre intervention sur le contenu des verbatim. En effet "*si le chercheur focalise son attention sur le contenu explicite des énoncés et qu'il souhaite procéder à des comptages, regroupements, etc...de manière automatisée, il a tout intérêt à s'assurer préalablement de la qualité orthographique des données*" (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012, p. 282). Notre intervention s'est ainsi limitée à un simple " nettoyage " afin de garantir l'intelligibilité des termes. Nous n'avons en revanche pas modifié l'organisation des propos des répondants, la chronologie des propose n'entrant pas dans notre analyse.

Les verbatim et enregistrements ont été rigoureusement indexés, non seulement pour faciliter notre travail de recherche, mais également pour permettre une analyse réflexive de notre propre démarche.

[25]Pour définir l'analyse de contenu Gavard-Perret et Hemel-Guizon (2012) citent Bardin (2003) ; l'analyse de contenu est "un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages"

La pré analyse et le codage

Le traitement des données a été automatisé à l'aide d'un logiciel d'analyse des données qualitatives. Notre choix s'est porté sur le logiciel NVivo, pour sa réputation et sa récurrence dans les travaux de recherche qualitative. Afin de garantir un suivi de nos démarches, nous avons documenté nos différentes phases d'analyse dans un mémo d'analyse des données. Différent du journal de recherche (qui est une démarche à visée réflexive du chercheur, grâce à laquelle il interroge sa démarche dans sa globalité, et prend du recul), il documente de façon objective les étapes de l'analyse et d'assurer sa réplicabilité[26].

Pour la pré analyse, nous avons procédé à une analyse dite "par entretien" au sens de Blanchet et Gotman (2001), ou analyse verticale. La lecture approfondie de chaque verbatim met au jour les interprétations et perceptions de chaque répondant par rapport aux thématiques soulevées. En outre, ce processus souligne les thématiques qui ont été abordées spontanément par les répondants.

Le codage consiste à "*découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes…) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche*" (Thiétart, 2007, p. 455)

De la même façon que nous avons progressivement enrichi nos guides d'entretien, la lecture horizontale des corpus a permis de faire émerger des thématiques qui n'étaient pas présentes dans notre cadre théorique, et que nous avons mobilisées lors de l'étape de codage. Nous avons utilisé la phrase comme unité de codage. Certaines unités sont étendues en plusieurs phrases en raison de leur pertinence

"*L'approche horizontale se veut au contraire transversale. Elle consiste à repérer les récurrences et régularités d'un document à l'autre à l'intérieur du corpus total. (...) le chercheur recherchera les thèmes qui reviennent d'un entretien à l'autre. (...) La cohérence n'est plus donnée par la structure individuelle de chaque document ou entretien, mais par la réunion d'éléments comparables entre les différents documents ou entretiens*" (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012, p. 291).

La phase de pré analyse et de codage s'est ainsi déroulée de la façon suivante :

- définition de nœuds pour le codage a priori : utilisation de la théorie de l'innovation dans les services pour identifier d'éventuelles correspondances ;

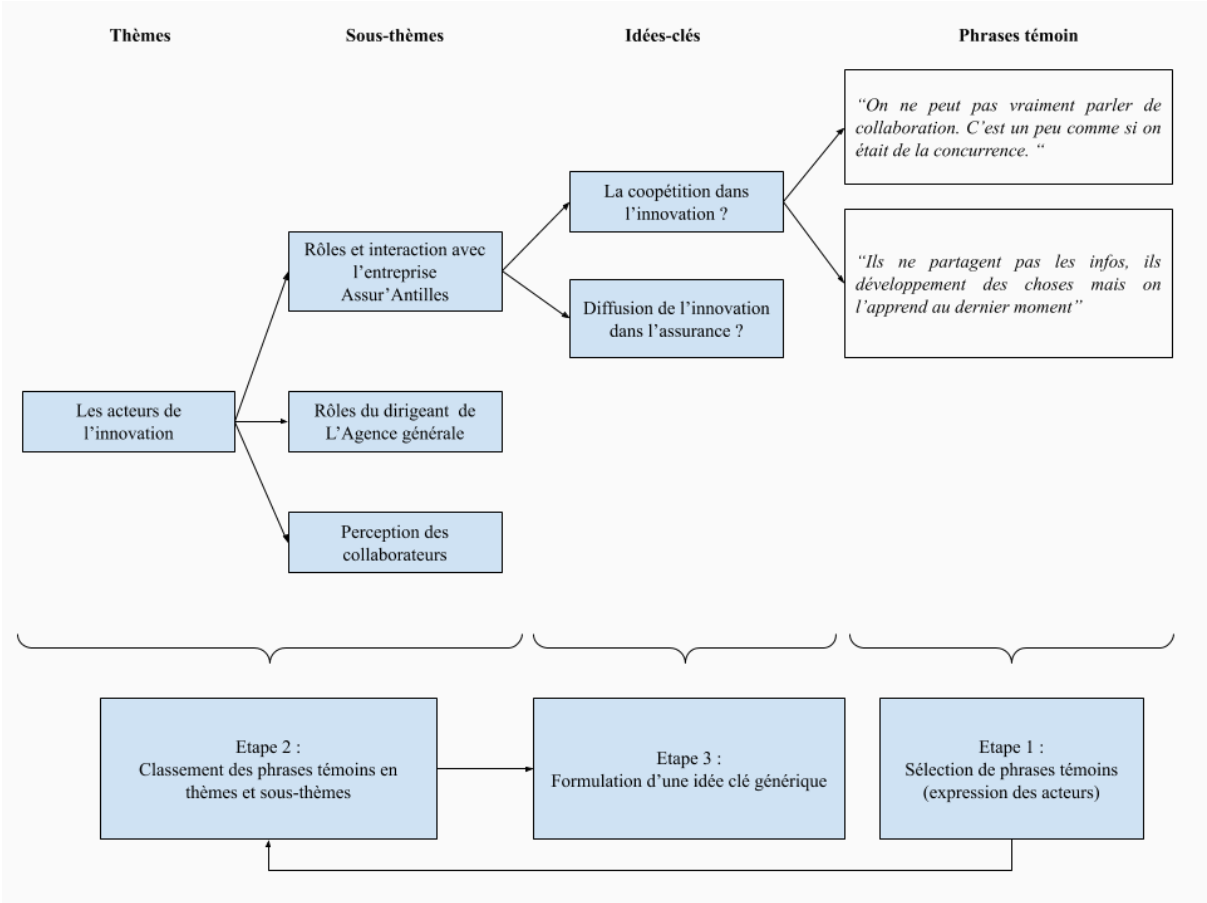
[26] Nous revenons sur cette thématique de façon plus approfondie.

- rajout de nœuds liés aux autres cadres théoriques mobilisables identifiés dans la revue de littérature (innovation sociale par exemple) ;
- quelques nœuds de codages a posteriori sont rajoutés en cours d'analyse ;
- des nœuds enfants ont été mis au jour au fur et à mesure de l'encodage : dans une logique plutôt extensive, il s'agissait de préciser les différentes subtilités mises au jour au fur et à mesure de l'analyse.

Cette phase exploratoire a eu pour vocation d'observer et de décrire les phénomènes, leur organisation globale et leurs conséquences.

Ainsi, différentes phrases témoins des acteurs ont été regroupées en thématiques de 1er et de 2ème niveaux. Ce processus a permis l'émergence d'idées clés. Ce type d'approche est particulièrement prolifique dans la mise en lumière d'idées spécifiques au secteur ou à l'entreprise, ou peu étudiées dans la littérature. La figure suivante (21) modélise notre démarche d'analyse.

Figure 21 - Processus de codage des verbatim - Source : Savall et al., 2008



Cette figure illustre la façon dont l'expression des acteurs peut conduire à une idée générique, et faire émerger des idées clés qui ne faisaient pas nécessairement partie des attendus. Par exemple,

la dynamique coopétitive de l'innovation, qui n'était pas un thème d'investigation, a été mise au jour par la récurrence de phrases témoins illustrant cette idée.

Le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation

Cette dernière phase d'analyse des résultats, les synthétiser et en tirer des *inférences* (Wanlin, 2007). Au-delà de la lecture purement descriptive, cette étape engage la réflexion et la perception du chercheur. Elle matérialise sa propre interaction avec le "réel" et lui permet d'identifier des concepts et de proposer des connexions entre ceux-ci.

Cette approche met également en évidence des inférences qui ne sont pas verbalisées par les acteurs, mais que seule l'analyse approfondie et la prise de recul du chercheur peuvent mettre au jour.

Citant Robert et Bouillaguet, Wanlin (2007) souligne que, "*l'interprétation des résultats consiste à 'prendre appui sur les éléments mis au jour par la catégorisation pour fonder une lecture à la fois originale et objective du corpus étudié'* (Robert et Bouillaguet, 1997, p. 31)."

Les données collectées aussi bien que les interprétations du chercheur peuvent faire l'objet de vérifications auprès des répondants. Il s'agira par exemple à la fin d'un entretien, de résumer les propos et d'appeler le participant à corriger certaines " erreurs " de fait ou d'interprétation de la part du chercheur. Il pourra également s'agir de conversations informelles avec les participants sur le terrain, à différents moments pendant l'étude, permettant de tester *in situ* la pertinence des interprétations.

C'est ainsi la combinaison des différents niveaux de lecture et d'analyse qui permettent la production de sens entre les données collectées.

2.2.2 Les données secondaires

Si les entretiens semi-directifs constituent la partie centrale des données collectées, leur apport a pu être enrichi par les observations, les échanges informels, et les documents d'entreprise. Ce sont des éléments importants pour l'appréhension globale du phénomène observé.

a) Les échanges informels

La position "d'insider" offerte par la participation observante donne non seulement accès à des données inaccessibles à l'extérieur, mais également est l'opportunité d'un vécu commun avec les acteurs. Nous avons souligné que la participation observante favorise une ouverture des informateurs (Lalonde, 2013). A l'appui de ces éléments, Lalonde cite Hayano :

" *En l'absence de textes formels à lire, de rituels prolongés à observer, et d'œuvres d'art à admirer, il n'y a pas d'autres façons d'interpréter et de reconstruire convenablement les multiples couches de facticité, de dissimulation et de signification* ". [Traduction libre] (Hayano, 1982, p. 155).

Ce contexte n'est pas sans rappeler le cadre d'une entreprise dans laquelle nous cherchons à étudier et observer un phénomène peu documenté. Si une partie des perceptions des collaborateurs a pu être recueillie grâce aux entretiens semi-directifs, une part non négligeable d'informations complémentaires a pu être collectée lors d'échanges informels. Les espaces et lieux de convivialité offrent en effet des espaces d'échanges privilégiés.

En outre, certains collaborateurs peu disponibles nous ont fourni de précieuses informations par bribes de conservations. Il s'agit principalement d'informations relationnelles, historiques, contextuelles, permettant de donner un éclairage à certaines situations passées ou conflictuelles. Ces éléments participent à la qualification des interactions entre les acteurs et à une vision globale du phénomène. Nous les avons donc inclus dans notre analyse, notamment dans la recherche d'inférences.

Si ces échanges ont fait l'objet de prise de notes, ils n'ont pas fait l'objet de la même analyse thématique que les entretiens. Ils ont en revanche servi de base de contextualisation des verbatim.

b) Les archives et documents d'entreprises

L'objet de l'étude de ces documents est de contextualiser de façon objective le terrain d'étude. Par exemple, les fiches de poste sont des éléments qui permettent non seulement de définir les rôles et attendus de chacun dans l'entreprise, mais également de connaître le degré de formalisation dans ce process. De la même façon, la feuille de route stratégique, au-delà de son contenu, montre la nature les interactions avec les différents acteurs internes et externes. Dans le tableau qui suit (29), nous avons répertorié les documents auxquels nous avons eu accès.

Tableau 29 - Liste des documents secondaires

Liste des documents d'entreprise
Supports de formation interne
Courriers Commerciaux
Guide de souscription
Notes techniques
Fiches de poste
Expressions de besoins de développement informatique
Rapports de sinistralité et historiques
Rapports financiers
Feuille de route stratégique
Supports de communication interne de la maison-mère Assur'Antilles

Enfin, ces documents, dont certains de nature confidentielle, permettent de comprendre les enjeux propres à l'entreprise et de mettre les discours des acteurs en lien avec des événements qu'ils peuvent ne pas avoir mentionné. L'analyse de ces documents nous a donc non seulement permis d'objectiver les perceptions des acteurs, en constituant un "sous-titre" a posteriori des discours mais également d'étoffer notre réflexion dans l'identification des inférences. Ainsi, plus qu'une analyse documentaire, nous avons mené un travail de reconstitution permettant à la fois de souligner les singularités du cas (histoire personnelle des dirigeants, importance de la situation géographie, évolutions stratégiques) des éléments propres à au secteur de l'assurance (évolutions réglementaires, analyse de marché, métiers exercés).

2.2.3 Le journal de recherche

L'adoption du journal de recherche a été grandement inspirée par l'approche de Laszczuk et Garreau (2015). Le journal de bord " traditionnel " permet au chercheur de prendre des notes *" à propos de lui-même, ses pensées, ses réflexions, ses réactions, la qualité des rapports lors de ses premiers contacts avec le/les sites de recherche ainsi qu'avec les personnes impliquées. On y retrouve aussi des notes qui ont trait à la dimension méthodologique "* (Mucchielli, 2009, p. 130). Nous avons cependant, à l'image de Laszczuk et Garreau, décidé de lui donner une fonction plus importante dans la recherche et la production de connaissance.

Plus qu'un simple outil de "mémoire", les auteurs considèrent que ce document, qu'ils nomment "journal sibyllique" est un "*un artefact ayant une importance dans le processus de construction de sens*" (Laszczuk et Garreau, 2015, p. 2). Son rôle est particulièrement significatif pour le chercher en immersion. Il permet notamment de limiter les biais de la participation ; en particulier, l'attention permanente dont doit faire preuve le chercheur le met dans une situation d'hyper vigilance qui peut être contreproductive.

"*L'exercice impose à ce dernier d'être attentif à un nombre important d'éléments du terrain tels que les personnes, leurs intentions ou encore le contexte organisationnel. Le partage de son attention entre tous ces paramètres constitue une difficulté et représente un risque de dispersion ou inversement, de focalisation*" (p. 3).

En outre "*la proximité du chercheur avec son terrain aborde la problématique de distanciation par rapport à l'objet de recherche et la conservation de sa capacité analytique*". (p. 3). Si la proximité du chercheur avec son terrain constitue un atout incontestable par le large accès aux données qu'elle permet, le biais d'empathie, et le manque potentiel de distanciation peuvent altérer la qualité de la recherche. La démarche du journal de bord sibyllique propose de " *partir de l'explicitation des schémas mentaux du chercheur comme anticipations de l'activité à venir. Dès lors, tout écart entre les anticipations et l'observation terrain donne lieu à un processus de construction de sens explicite, que le chercheur peut aussi conscrite dans le journal de bord sibyllique*" (p. 24). Ce faisant, il est un outil de réflexion permettant de formaliser les " dissonances cognitives " telles qu'envisagées par Le Moigne (1995).

Au-delà de consigner les faits et événements, le journal de bord sibyllique, dont un extrait est proposé en annexe, donne l'opportunité au chercheur de construire du sens, tout en interrogeant sa propre pratique et ses perception tout au long du process. Il est en outre un outil supplémentaire pour asseoir la validité de la recherche.

2.3 La recherche action

Troisième pilier de notre protocole d'étude, la recherche-action a permis de mobiliser la théorie au service de la pratique et de générer des connaissances à partir de leur confrontation. Nous nous sommes également appuyés sur ce dispositif pour assurer une certaine triangulation des données.

2.3.1 Principes et justification

Le recours à la recherche-action s'intègre pleinement dans le PECP. En effet, selon Albert et Avenier (2011) "*dans le PECP, la connaissance a le statut d'hypothèses plausibles adaptées à*

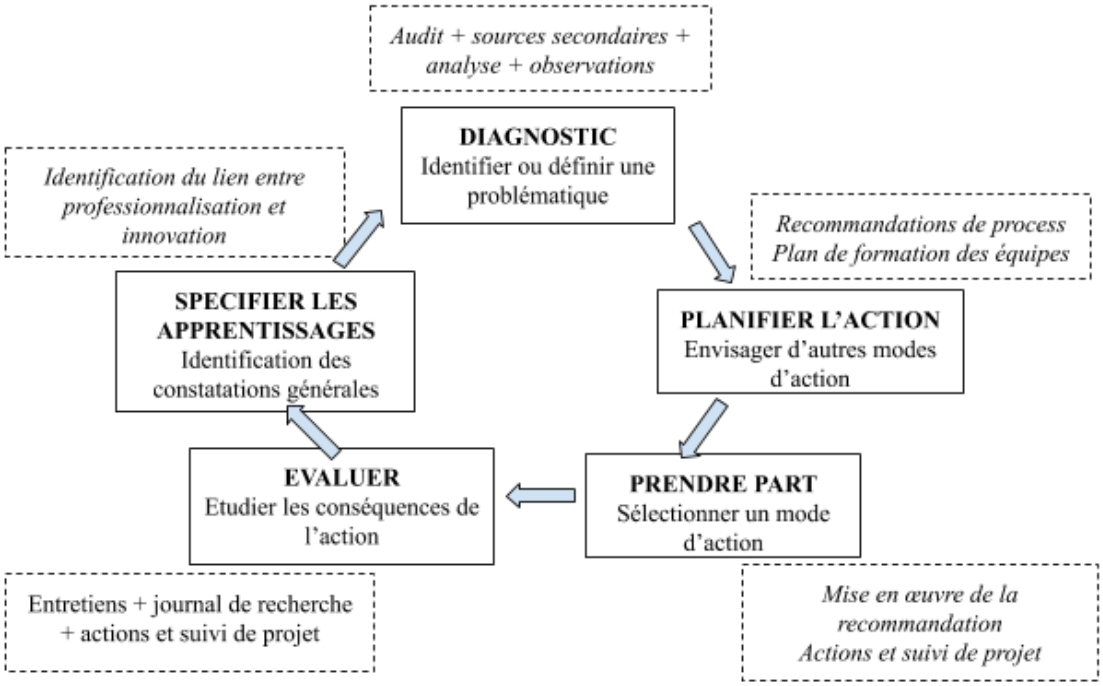
l'expérience des sujets qui la génèrent. Elle est destinée à être utilisée comme un guide heuristique pour encourager la réflexion, éclairer des situations problématiques ou stimuler l'action créative en donnant à voir des voies plausibles pour atteindre certains buts. La légitimation pragmatique des connaissances repose sur la capacité de ces connaissances à constituer des repères viables pour cheminer dans le monde en direction de ses buts" (p. 27).

Ainsi la confrontation permanente de la connaissance avec le "réel" est de nature même à générer de nouvelles connaissances actionnables. Il y a en outre une nécessité, dans une recherche située dans le paradigme constructivisme, à confronter les connaissances à l'expérience contextualisée. Cette confrontation fût à la fois facilitée et induite par notre statut de salariée de l'entreprise étudiée.

La terminologie de la "recherche-action" peut recouvrir plusieurs réalités. Démarche de recherche récente en gestion, elle est mise en pratique depuis plus longtemps dans les autres sciences humaines. On peut la définir comme une démarche qui, "*s'attache à donner prise à l'intelligence des acteurs, tout en favorisant leur part de réflexivité et d'apprentissage pour améliorer la situatio*n" (Charreire et Huault, 2001, p. 47). Elle constitue donc une démarche qui produit des connaissances à la fois théoriques et pragmatiques, à partir de situations problèmes et situations réellement vécus par le chercheur et les acteurs du terrain.

Dans notre démarche, nous avons adopté la méthodologie de recherche-action formalisée par Susman, telle qu'illustrée dans la figure qui suit (figure 22). Dans cette lecture, la recherche-action est un process selon lequel le chercheur analyse son cas d'étude, propose des actions, les implémente ("passe à l'action") puis identifie les connaissances générées par les conséquences de ces mêmes actions.

Figure 22 - Modalités de la recherche action - Source : Susman, 1983



Cette démarche, par la confrontation des connaissances générées avec le terrain, et la recherche d'adéquation, s'intègre logiquement dans le paradigme du PECP.

2.3.2 Éléments mobilisés

Le processus de recherche-action s'est déroulé au second semestre 2019. La démarche répond à une attente forte et formalisée de la direction générale sur la gestion de l'innovation et la participation active des collaborateurs. En mettant en perspective le constat formalisé par la direction avec le cadre théorique et les données collectées, nous avons pu reformuler la demande et en faire une problématique de recherche, portant sur l'influence des spécificités de l'entreprise étudiée sur le management de l'innovation. Le contexte, et processus et les résultats sont notamment explicités dans le chapitre 5.

Nous avons mobilisés les données collectées dans la recherche, à différentes étapes du processus, tel que présenté dans le tableau suivant (tableau 30).

Tableau 30 - Collecte de données dans le processus de recherche-action

Étape du processus	Étape du processus de recherche-action selon Susman	Données collectées et éléments mobilisés
1	Diagnostic	Verbatim des entretiens Echanges informels avec les collaborateurs Réunion bipartites avec le directeur général Journal de recherche
2	Planifier l'action	Mise en perspective avec le cadre théorique Identification des principes théoriques à mobiliser pour une confrontation au "réel"
3	Prendre part à l'action	Mise en pratique des éléments théoriques identifiés Mise en place et animation de formations Organisation d'un événement d'entreprise Sollicitation des collaborateurs
4	Evaluer	Réunions bipartites avec le directeur général échanges informels avec les collaborateurs Entretiens semi-directifs Journal de recherche
5	Spécifier les apprentissages	Formalisation pragmatique dans l'entreprise (mise en place de processus, exploitation et mise en pratique des retours collaborateurs) Formalisation dans la recherche

Ainsi, nous avons mobilisé différents leviers permettant de répondre aux objectifs des différentes étapes. Par exemple, les entretiens semi-directifs ont non seulement permis d'établir le diagnostic initial, mais aussi d'évaluer les actions a posteriori. Nous avons ainsi veillé à l'adéquation et la cohérence entre objectifs de recherche et collecte des données.

2.3.3 Exploitation des données

Tout comme les données collectées lors des entretiens semi-directifs, les données générées dans le cadre de la recherche-action doivent être exploitées afin de générer des connaissances valables. La prise de recul est alors nécessaire.

a) Les entretiens semi-directifs et échanges informels

La temporalité de la recherche-action nous a permis de disposer d'un premier corpus fournissant des perceptions par rapport à la problématique de recherche. De même, certains collaborateurs ont pu être entendus avant et après le processus.

Nous avons ainsi suivi un processus d'analyse des données verbales ainsi constitués, à l'intérieur des thèmes ayant émergés spontanément au cours des premiers entretiens. Nous avons ainsi procédé aux mêmes étapes que pour le traitement du corpus principal (pré analyse des données, codage, et analyse.). Les entretiens menés lors de l'étape d'évaluation ont permis de créer des codages complémentaires et enrichi notre spectre d'analyse.

b) Les réunions

Les réunions ont donné lieu une prise de note détaillée. Elles ont par ailleurs été formalisées dans notre journal de recherche. Ces deux éléments ont été utilisés pour contextualiser les données et mettre en perspective les informations recueillies lors des entretiens et des échanges informels. Nous avons mobilisé les différentes données pour rechercher les similitudes et les différences entre les différentes étapes et plus particulièrement entre l'étape 1 (diagnostic) et l'étape 4 (évaluation). Nous avons ensuite utilisé les différences observées pour identifier et proposer des explications. Nous avons décidé d'accorder une attention particulière aux informations et données lorsqu'elles étaient signalées dans au moins deux entretiens avec des acteurs participants au processus ou confirmées dans les données collectées par des sources secondaires, telles que les notes de réunions.

Notre design de recherche, en mobilisant plusieurs méthodes, nous a ainsi permis de disposer d'une vision aussi complète que possible d'une phénomène complexe. Il nous a permis d'étudier notre objet de recherche sous différents angles et perspectives. De plus, l'intégration de ces différentes sources de données dans un processus de triangulation a permis de réduire les biais tels que la reconstitution a posteriori et les biais d'interprétation des personnes interrogées.

Nous avons présenté notre protocole de recherche et le paradigme épistémologique dans lequel elle se situe. Nous allons maintenant présenter les éléments qui, selon nous, justifient la validité de notre recherche.

3. Validité et fidélité de la recherche

Les questions de validité et fidélité d'une recherche sont inhérentes à la production de connaissances. Pour constituer une contribution à un domaine donné, une recherche se doit d'être "*rigoureuse et réappropriable*" (Drucker-Godard et al., 2014, p. 298). Pour Wacheux (1996), la validité d'une recherche repose sur "*la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés*" (Wacheux, p. 266). Drucker-Godard et al. (2014) soulignent que pour plusieurs auteurs, il s'agit plus "*de qualité, de crédibilité d'une recherche qualitative plutôt que de validité et fiabilité*" (p. 298). Selon Yin (1989), plusieurs éléments contribuent à cette évaluation : la validité du construit, la validité interne de la démarche et la validité externe des résultats (Ayerbe et Missonier, 2007). De plus, pour apprécier la qualité d'une recherche, il est nécessaire de questionner sa validité au sens du paradigme épistémologique dans lequel elle s'inscrit.

Cette quatrième partie vise donc à répondre à ces interrogations, afin de souligner les éléments qui font de notre recherche une contribution pertinente.

3.1 Validité du construit de la recherche

Le questionnement sur la validité du construit "*vise à préciser et à délimiter les concepts étudiés afin que le chercheur définisse ce qu'il convient d'observer et la méthode appropriée*" (Ayerbe et Missonier, 2007). Il s'agit en outre d'apprécier l'adéquation entre la méthodologie appliquée et l'objet de la recherche. Établir la validité du construit est donc " *établir que les variables utilisées pour opérationnaliser les concepts sont les bonnes et évaluer dans quelle mesure la méthodologie de recherche (à la fois le design de la recherche et les outils de recueil et d'analyse des données) permet de répondre aux questions initialement posées qui constituent l'objet de la recherche*." (Drucker-Godard et al., 2014, p. 303).

Nous avions précédemment formulé la "construction rationalisée" que constitue notre objet de recherche de la façon suivante :

"*Comment les spécificités du secteur de l'assurance modifient-elles les théories et modèles connus de l'innovation dans les services* ?"

Le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit cet objet se situe ainsi à l'intersection des théories de l'innovation dans l'assurance, et des modélisations du secteur de l'assurance, tel que nous l'avions détaillé dans la conclusion du chapitre 2. Ce cadre conceptuel nous a permis d'identifier

les dimensions à observer et questionner pour comprendre le phénomène étudié. Il permet également de souligner les caractéristiques nécessaires à notre terrain d'enquête. La mise en perspective de ces caractéristiques avec celles de l'entreprise L'Agence générale apporte un premier élément de réponse à la validité du construit de notre recherche :

- Le cas étudié doit être une entreprise d'assurance : il est indispensable d'observer le phénomène de l'intérieur ;
- le cas étudié doit nous permettre d'observer plusieurs étapes de la chaîne de valeur assurance : l'une des spécificités du secteur étant la complexité de sa chaîne de valeur il est essentiel de pouvoir l'observer, si ce n'est intégralement, au moins en partie ;
- le cas étudié doit comporter un nombre suffisant de collaborateurs : non seulement cela permet d'assurer une collecte de données pertinentes, mais le rôle des collaborateurs dans l'innovation de services étant une dimension centrale à observer, il est indispensable que l'entreprise observée soit a minima une PME.

L'adéquation de l'entreprise étudiée, présentée en détail dans le chapitre 4, à ces caractéristiques principales valide notre terrain de recherche.

La méthode utilisée est-elle pertinente et cohérente avec notre objectif, et nous a-t-elle permis d'étudier les dimensions nécessaires ? Dans notre design de recherche, nous nous sommes attachées à suivre les tactiques préconisées par Yin (2013) et Miles et al. (2013), à savoir :

- mobiliser plusieurs sources de données : comme nous l'avons détaillé précédemment, nous avons utilisé plusieurs techniques d'enquête (entretiens semi-directifs, recherche action, analyse de documents…) rendues possibles par notre participation observante au sein de l'entreprise ;
- faire valider le cas par les acteurs clés : la démarche de recherche-action, en particulier a été l'objet de réunions de feedback avec les parties prenantes, qui ont permis de valider nos interprétations ;
- dans la présentation de nos résultats (chapitre 5 et 6), nous nous sommes efforcés de mettre en évidence le raisonnement logique et "*l'enchaînement des indices et de preuves qui confirment le résultat observé et (...) permettent à toute personne extérieure à la recherche de suivre précisément comment les données alimentent la recherche*" (Drucker-Godard et al., 2014, p. 304)
-

3.2 Validité selon les principes du PEPC

La validité d'une recherche s'inscrivant dans le paradigme constructiviste s'évalue sur deux dimensions : le processus de travail de recherche, et la confrontation des connaissances produite au réel. Les travaux d'Avenier (2011), illustrent notre proposition.

"*La légitimation des savoirs élaborés repose sur l'explicitation du travail épistémique et du travail empirique effectués par le chercheur tout au long de la recherche, et en particulier de leur rigueur et des conditions épistémiques, éthiques et techniques dans lesquelles les informations ont été recueillies et traitées* " (p. 389).

"*Le PECP privilégie plutôt des mises à l'épreuve pragmatiques à travers l'activation des savoirs dans des situations pratiques pour lesquelles le chercheur considère que ces savoirs peuvent se montrer pertinents*." (p. 389).

3.2.1 Comportement éthique

Selon Ricœur (1990) "*l'éthique est une recherche du bien vivre et du bien faire, fondée sur une disposition individuelle à agir de manière constante en vue du bien d'autrui et dans des institutions justes. L'éthique s'articule à la morale, qui définit les normes de comportements légitimes, sur la base d'une opposition radicale du bien et du mal, et à la déontologie qui est une morale professionnelle. Elle s'en distingue par la prise en compte des singularités de chaque situation et des positions relatives des différents acteurs de cette situation*" (Lavorata et al., 2005, p. 8). Si la rigueur éthique s'impose à tout chercheur dans sa démarche, les questions qu'elle soulève sont "*d'autant plus importantes que le chercheur aura développé des relations étroites et privilégiées avec son terrain, autrement dit, qu'il sera entré dans l'intimité des personnes observées*" (Journé, 2012, p. 201).

Nous avons pu identifier trois principes fondamentaux qui ont guidé notre rapport aux acteurs du terrain d'enquête :

- Le consentement libre et éclairé ;
- Le respect de la dignité du sujet ;
- Le respect de la vie privée et de la confidentialité.

Pour respecter ces principes, nous avons mise en place plusieurs actions :

- démarche de recherche claire et transparente : bien que recrutée en tant que collaboratrice et non en tant que chercheuse, nous avons très rapidement fait état, au cours d'échanges informels avec les collaborateurs, de notre recherche doctorale en cours et de notre posture d'observatrice de l'intérieur ;

- participation aux entretiens sur la base du volontariat : nous nous sommes attachés à ce que, malgré le soutien de la direction à notre démarche, les acteurs ne participent aux entretiens que de leur propre initiative ;
- enregistrement des entretiens sous réserve de l'accord explicite du répondant ;
- anonymisation systématique des verbatim, selon un codage qui nous est propre (pas d'initiales par exemple), pour éviter toute possible identification a posteriori sans notre intervention ;
- exclusion systématique des éléments stratégiques ou personnels des verbatim lors de l'intégration dans le logiciel d'analyse.

Par ailleurs, Journé (2012) souligne la possible double manipulation qui peut se produire dans la recherche en immersion. En particulier, les personnes interrogées "*peuvent essayer d'utiliser le chercheur pour faire remonter des messages (...) qu'elles ont du mal à faire passer par d'autres moyens. Ce sont alors les personnes observées qui peuvent jouer la proximité avec le chercheur et lui faire passer des messages lors de moments de convivialité*" (p. 202). Les commanditaires ou facilitateurs de la recherche peuvent tout autant tenter de "*détourner les données d'observations à d'autres fins que celles explicitement prévue par la recherche*" (p. 202). Pour garantir la probité de nos données, nous nous sommes appuyés sur la triangulation et la sélection des données analysées. L'immersion sur le terrain, la connaissance des acteurs et des différents contextes interpersonnels ont été de précieux outils pour limiter la subjectivité des données à leur strict intérêt pour l'enquête.

3.2.2 Rigueur critique

La rigueur critique que se doit de suivre le chercheur constructiviste est la "*capacité de porter en permanence un regard critique par rapport à son travail et son approche*". C'est notamment l'un des objets du journal de recherche tel que nous l'avons présenté au paragraphe 3.2.3 de ce chapitre. En citant Mucchielli (2009) nous avons souligné que le journal permet au chercheur de consigner "*ses pensées, ses réflexions, ses réactions, la qualité des rapports lors de ses premiers contacts avec le/les sites de recherche ainsi qu'avec les personnes impliquées. On y retrouve aussi des notes qui ont trait à la dimension méthodologique "* (p. 130). En ajoutant la contextualisation théorique et réflexive du principe de journal sibyllique de Laszczuk et Garreau (2015) nous avons mis en place une réelle stratégie "d'auto critique continue". La prise de recul induite par la tenue et la rédaction de ce journal est un élément essentiel de notre rigueur critique. De plus, la visée très pragmatique de notre travail de recherche, par la confrontation des

connaissances avec le “réel” a nourri notre approche réflexive, en constituant un miroir de nos pratiques et de leur application au terrain.

3.2.3 Explicitation des hypothèses de travail et du processus d’élaboration de connaissances

L’hypothèse téléologique du paradigme constructiviste postule que le projet de connaître un certain " réel " influence la manière dont on en fait l’expérience, et donc la connaissance que l’on en développe. Il est donc essentiel, pour asseoir la validité constructiviste d’un travail de recherche, de définir le “réel” afin de distinguer ce qui relève de l’élaboration des connaissances de l’expérimentation du chercheur.

Si notre recherche ne repose sur aucune hypothèse à démontrer au sens positiviste du terme, nous avons motivé l’objet de notre recherche par la mise lumière, chapitre 1 et 2, de certains gaps théoriques. La nécessité d’approfondir les connaissances sur l’innovation dans les services par des études empiriques sectorielles a été soulignée chapitre 1. La complexité du secteur de l’assurance, et plus particulièrement celle de sa chaîne de valeur, constitue un argument supplémentaire à notre travail de recherche. Ainsi, notre travail de recherche est motivé par le questionnement sur la façon dont les spécificités manifestes du secteur de l’assurance peuvent influencer les connaissances existantes sur l’innovation dans les services.

Le processus d’élaboration des connaissances a été explicité dans le paragraphe 3 de ce chapitre. Le PEPC repose sur une lecture pragmatique des connaissances et leur nécessaire confrontation avec le réel pour en valider l’adéquation. L’immersion totale de notre recherche, grâce à notre participation observante a été l’opportunité de mobiliser constamment les connaissances pertinentes en vue de l’action.

“(...) il s’agit d’examiner si les praticiens qui participent à la réinterprétation de ces savoirs dans le contexte spécifique de l’organisation concernée, considèrent que ceux-ci stimulent valablement leur réflexion, offrent des éclairages intéressants sur la problématique pratique considérée, et/ou leur suggèrent des voies d’action pertinentes. Si tel est bien le cas, cette mise à l’épreuve pratique contribue à la légitimation pragmatique de ces savoirs” (Avenier, 2011, p. 386).

Enfin, le chapitre 4 présente une description du contexte socio professionnel dans lequel s’inscrit notre recherche, et donne ainsi une lecture détaillée et contextualisée de notre perception du " réel " observé.

3.2.4 Adéquation et enseignabilité

La métaphore de la clé de Von Glasersfeld (1998) souligne que l'appréciation de l'adéquation d'une connaissance est relative. Elle est le fruit des interprétations du chercheur, à la fois sur les connaissances produites, et sur leur résultat. Néanmoins, nous nous sommes attachés, d'abord dans la présentation de la méthodologie de ce chapitre, puis dans la présentation des résultats du chapitre 5, à illustrer la confrontation permanente des connaissances produites avec le "réel". Nous avons en outre sollicité les acteurs du terrain afin de recueillir leur perception. Nous avons matérialisé les connaissances produites sous forme de modélisations et schématisations (voir chapitre 5), qui se sont avérées porteuses de sens à la fois pour nous et notre terrain d'observation. Ces connaissances ainsi formalisées se sont ainsi montrées transmissibles, et enseignables. A cette fin, nous avons suivi la ligne directrice préconisée par Le Moigne (1995). Les connaissances produites par notre recherche sont à la fois des énoncés raisonnés et des "*connaissances faisables*". Elles ont été mobilisées pour justifier "*les dissonances cognitives*" observées sur le terrain. Nous en avons par la suite tiré des enseignements permettant d'en faire des connaissances génériques (chapitre 6), permettant de faire de positionner l'enseignabilité de nos travaux.

3.3 Fiabilité et validité des instruments de mesure

Drucker-Godard et al. (2014) définissent que questionner la fiabilité, c'est "*s'assurer que si l'on mesure plusieurs fois le même objet ou le même phénomène avec les mêmes instruments de mesure, on obtient des résultats les plus similaires possibles*" (p. 304).

Dans le cas d'une recherche qualitative, ce questionnement est rendu complexe. C'est en effet le chercheur qui incarne l'instrument de mesure. Il enregistre, observe, analyse, consigne les données. La fiabilité de l'instrument de mesure est ainsi grandement liée à ses compétences et à sa rigueur.

Pour garantir une certaine fiabilité à nos "mesures", nous avons mobilisé plusieurs techniques mises en avant dans l'ouvrage méthodologique de Thiétart et al. (2014).

Le retour sur les codages antérieurs est de nature à compenser l'absence de comparaison entre codeurs dans le cas où le chercheur travaille seul. La comparaison du codage de certains verbatim à deux périodes différentes est un indicateur de fiabilité de la mesure.

Le détail du contexte d'observation, que nous avons notamment présenté dans le chapitre 4, et la technique de prise de notes du journal de recherche, présentée au paragraphe 3.2.3 de ce chapitre permet également d'asseoir la fiabilité de la mesure. Elle permet de s'assurer qu'un observateur

différent apprécie "*de la même façon un même phénomène, et note les phénomènes observés selon les mêmes normes*" (Drucker-Godard et al., 2014, p. 309)**.**

Enfin, concernant les entretiens, il est recommandé de "*contrôler que les individus interrogés comprennent les questions posées de la même façon, et que les réponses peuvent être codées sans ambiguïté*" (p. 310). A cette fin, notre guide d'entretien a été testé sur des collaborateurs d'une autre entreprise d'assurance afin de s'assurer de la clarté des questions et des réponses qu'elles pouvaient générer. Nous avons en outre été vigilants sur ces points lors des entretiens de recherche.

Pour assurer la validité des entretiens et des observations dans notre recherche, nous avons particulièrement travaillé à réduire les biais possibles (empathie, subjectivité, manipulation…) en multipliant les sources de données. Nous avons fait en sorte que l'ensemble du dispositif de recherche (entretiens, observation, recherche action) soit cohérent et pertinent.

3.4 Validité de la recherche

La validité d'une recherche s'apprécie sur deux dimensions. La validité interne, qui s'appuie sur la cohérence et la pertinence des résultats générés par l'étude. Et la validité externe, qui "*examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche*" (Drucker-Godard et al. 2014, p. 321). Ce sont ces dimensions que nous allons à présent explorer.

3.4.1 Validité interne

La validité interne est *un processus de vérification, de questionnement et de théorisation, et non une stratégie qui établit une relation normalisée entre les résultats des analyses et le 'monde réel'"* (Miles et Huberman, 2003, p. 504).

Le chercheur doit alors s'interroger sur la qualité de ses inférences, et sur l'existence de potentielles explications rivales. Pour assurer la validité interne d'une recherche, Drucker-Godard et al. (2014) suggèrent d'écarter les biais identifié par Campbell et Stanley (1963). Au nombre de 8, ces biais peuvent altérer le contexte, la qualité des données, ou le cas. Dans notre recherche, nous avons été particulièrement attentifs à la limitation des biais auxquels nous étions potentiellement exposés, relatifs au cas et aux données.

Choix du cas

Si le choix d'observer et étudier l'innovation l'entreprise dont nous sommes salariés a été guidé à la fois par des considérations pratiques visant à saisir l'opportunité d'une immersion totale, il a été soumis à l'évaluation de la pertinence. En effet, l'objet de notre recherche étant spécifié, le terrain se devait de posséder les caractéristiques permettant cette observation. La présentation détaillée du contexte socioprofessionnel (chapitre 4), permet de confirmer l'intérêt du cas pour notre recherche.

Validité du recueil de données

Drucker-Godard et al. (1999) proposent deux tactiques. En premier lieu, il est nécessaire de formaliser le recueil et d'éviter une disparité d'enquêteurs afin de limiter les biais relatifs au recueil des données (c'est-à-dire les effets d'instrumentation qui résident dans de mauvaises formulations des questions pour la collecte des informations). En second lieu, il est nécessaire de porter un regard critique sur la période d'étude permettant ainsi de limiter les biais relatifs au contexte de la recherche. En tant que seule enquêtrice, nous avons formalisé ce process dans le guide d'entretien, en l'actualisant lorsque de nouvelles thématiques émergent spontanément. Notre étude documentaire et notre journal de recherche nous a permis d'avoir un regard critique sur le contexte du recueil de données.

Miles et Huberman (2003) soulignent en outre la nécessité de trianguler les méthodes et les sources de données, afin de limiter les biais relatifs à la collecte. Cette triangulation peut se faire à partir des sources des données, de la méthodologie ou du type de données. Notre recherche et son design ont ainsi facilité la mobilisation de plusieurs informations de nature qualitative selon différentes méthodes de recueil, ce qui permet une triangulation de bonne qualité. Dans certains cas, nous avons en outre pu avoir recours à la vérification auprès des répondants.

Analyse des données

Pour renforcer la validité interne d'une recherche, Yin (2003) propose quatre tactiques : le pattern matching, la recherche d'explications rivales, la construction d'explications, et le modèle logique. Nous en avons utilisé deux d'entre elles, particulièrement adaptées à notre démarche constructiviste de confrontation des connaissances avec le "réel".

La première tactique est le ***pattern matching***. Elle consiste à comparer un modèle empirique avec celui du terrain. Si la validité interne est renforcée par la correspondance des schémas, les

variables dépendantes non équivalentes (ou différentes) peuvent être expliquées d'après les propositions théoriques et leur confrontation empirique. Nous avons notamment utilisé ce processus de réflexion dans les chapitres 5 et 6.

La ***construction d'explications*** est également propice à renforcer la validité interne. En analysant des données de façon itérative, cette construction "*passe par la construction d'un cadre théorique ou de propositions initiales, la comparaison des résultats d'un premier cas à ce support théorique initial, puis la reformulation du cadre ou des propositions, une nouvelle comparaison au cas et, enfin, une comparaison à de nouveaux cas*" (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 52). Nous avons également déployé cette technique dans l'analyse de nos résultats (chapitre 5) et dans notre réflexion sur leurs implications dans la recherche (chapitre 6).

3.4.2 Validité externe

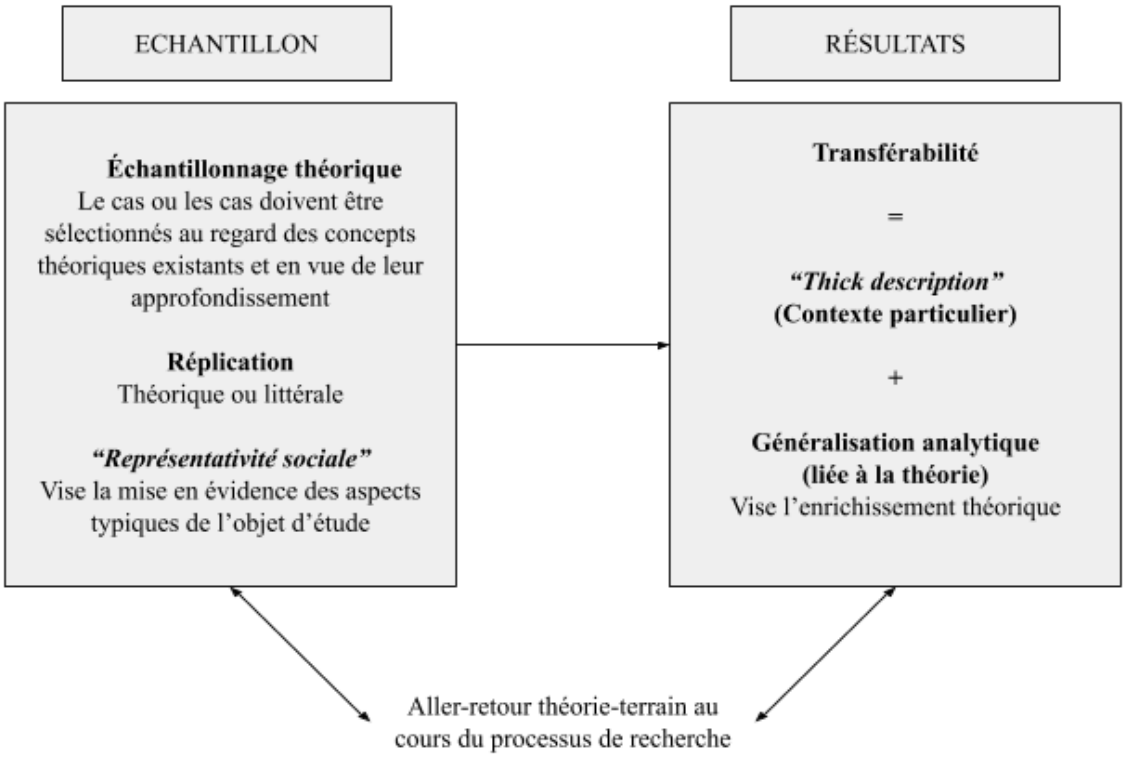
La validité "*examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche*" (Drucker-Godard et al. 2014, p. 321). Dans le cas des recherches quantitatives, ce questionnement répond à des règles statistiques. Pour les recherches qualitatives, il repose davantage sur des éléments méthodologiques.

La question de la généralisation

La généralisation est "*présentée comme la limite majeure de l'étude de cas qui, par essence même, se réfère à l'étude d'un contexte particulier"* (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 41). Il est donc essentiel de délimiter ce qu'englobe le concept de généralisation pour les études de cas.

Pour Drucker-Godard, "*le chercheur doit examiner dans quelle mesure ses résultats peuvent être généralisés à une population mère et dans quelle mesure ces résultats peuvent être transférés et réappropriés pour l'étude et la connaissance d'autres terrains, ou "univers parents"*" (2014, p. 321). Selon Ayerbe et Missonier (2007) dans une étude de cas, "*il ne s'agit pas de généraliser à une population dans son ensemble, mais de spécifier les conditions par lesquelles un phénomène existe, de comprendre les actions et événements qui y sont associés*" (2007, p. 41). Ainsi, on considère que l'étude de cas vise à mettre à jour des phénomènes, et des processus "*dont la compréhension enrichit la théorie*" (Ayerbe et Missonier, 2007) La généralisation passe ainsi par l'élimination des singularités du cas, et la mise en évidence de mécanismes généraux qui dépassent les cas particuliers. La figure 23 illustre la façon dont les allers-retours entre le terrain et la théorie permettent d'asseoir la validité externe d'une recherche qualitative.

Figure 23 - Les fondements de la validité externe de la recherche qualitative - Source : Ayerbe et Missonier, 2007



La validité externe de la recherche qualitative repose sur deux éléments : le cas, et la façon dont il est choisi ; les résultats, et la manière dont les singularités sont analysées et prises en compte dans la réflexion du chercheur.

Choix du cas

Dans le cadre d'une étude de cas unique, le chercheur "*ne cherche pas à sélectionner " l'expérience représentative " mais vise, avant tout, l'enrichissement théorique : les résultats de la recherche viennent compléter la théorie existante. Dès lors, la recherche peut se limiter à peu, voire à un seul cas*" (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 42). Pour Yin (2003) l'étude de cas unique a une véritable vocation de généralisation, dans la mesure où il est justement choisi pour sa singularité théorique.

"*Ce cas " extrême " va permettre d'analyser, de comprendre et/ou d'expliquer une situation spécifique jamais étudiée, et ainsi d'enrichir la connaissance scientifique. C'est donc bien le cadre théorique existant, en l'occurrence très peu développé, qui permet de sélectionner le cas. (...) Si la mobilisation théorique est donc constitutive de la validité de l'étude de cas, des spécificités peuvent être introduites au (...) service de la validité externe.* " (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 50). Il devient ainsi indispensable de détailler le cas et ses spécificités.

Au paragraphe 2 de ce chapitre, nous avons souligné les motivations théoriques de notre objet de recherche. La description détaillée de l'entreprise étudiée et de son contexte sont présentés au chapitre 4. Ces deux parties permettent d'établir la validité du choix du cas.

L'analyse des résultats

"*Seul le chercheur est en mesure de dire comment le terrain a été pris en compte et comment il entend dépasser les spécificités locales de chaque cas pour généraliser à un univers plus vaste* " (Drucker-Godard et al. 2014, p. 327). Si le contexte est la richesse de l'étude de cas, l'ambition de généralisation doit délimiter clairement ce qui dépend du contexte et ce qui peut être généralisé.

Nous avons ainsi suivi le "raisonnement expérimental" de Passeron (1991, p. 73) qui "*fonde toutes ses assertions sur des corrélations constantes de traits, observés ou mesurés, "toutes choses étant égales par ailleurs", ouvrant ainsi en toute rigueur une voie logique vers l'universalisation de ses assertions, soit sous réserve de la constance du contexte, soit en reliant la variation de la relation aux variations d'un contexte contrôlable parce que analysable sous ses aspects pertinents*". (Passeron, 1991, p. 73). Les chapitres 5 et 6 détaillent comment, en nous basant sur les observations de notre étude de cas, nous proposons des modèles et des analyses qui tentent de transcender les limites du contexte.

Enfin, Miles et Huberman (2005) suggèrent deux types de tactiques liées à la validité interne : s'assurer de l'exactitude des conclusions auprès des informateurs et rendre explicites les règles utilisées pour la confirmation des propositions. Dans une optique de généralisation (validité externe), la vérification et le contrôle des résultats supposent une réflexion en termes de transférabilité. Notre immersion sur le terrain nous a permis non seulement de questionner les répondants et les acteurs sur la pertinence de nos conclusions. Nous avons également pu tester nos interprétations lors la phase de recherche action.

Ce sont sur ces éléments conjoints que repose la validité externe de notre recherche.

3.4.3 Fidélité de la recherche

Une recherche empirique est dite "fidèle" lorsqu'une autre personne faisant la même recherche dans le même contexte produit les mêmes résultats. Cette dimension peut notamment être appréciée lorsque plusieurs chercheurs travaillent sur un même cas, et sont en mesure de comparer leurs prises de notes et observations.

Dans le cadre de notre étude, étant le seul acteur de recherche il est difficile de mettre en place ces vérifications. Néanmoins, plusieurs auteurs (Yin, 1989 ; Miles et al., 2013 ; Drucker-Godard

et al. 2014) proposent plusieurs tactiques permettant de garantir la fidélité de la démarche, que nous avons adoptées.

Pour Miles et al. (2013), la fidélité de la recherche qualitative repose sur la capacité du chercheur à décrire très précisément la façon dont il a accompli sa recherche. L'attention que nous avons apportée à la description de notre démarche d'analyse (voir point 3 de ce chapitre) s'inscrit dans cette démarche.

Yin (1989) suggère qu'à défaut de multiplier les points de vue, on se mette en condition de pouvoir le faire : "*Un prérequis pour permettre à un autre enquêteur de répéter une étude de cas est la nécessité de documenter la procédure suivie. Sans une telle documentation, même vous-même, vous ne pourriez pas répéter votre propre travail (ce qui est une autre façon d'aborder la question de la fidélité). […] La façon générale d'approcher le problème de la fidélité est donc de rendre le plus opérationnel possible le maximum d'étapes et de conduire la recherche comme si quelqu'un était toujours en train de regarder par-dessus votre épaule*." (Yin, 1989, p .45). La formalisation de notre journal de recherche, dans une approche à la fois réflexive et descriptive participe à cette démarche

Pour Drucker-Godard et al. (2014) "*toutes les phases opératoires d'une recherche quantitative ou qualitative : la collecte des données, le codage et toute autre opération de préparation et d'analyse des données, voire la présentation des résultats lorsque le vocabulaire ou les tableaux de présentation sont spécifiques aux chercheurs. C'est pour cette raison qu'il est important que le chercheur décrit très précisément le design de la recherche qu'il mène afin de tendre vers un degré élevé de fiabilité* " (p. 316). Le détail des étapes de notre plan de recherche, et d'analyse des différentes données participent à cet objectif.

Enfin, une dernière tactique consiste à mettre en avant ce que Passeron (1991) nomme le "paradigme personnel" du chercheur, et permet de contextualiser la recherche et de mieux en appréhender les limites. C'est une démarche que nous avons adoptée dans l'introduction générale. Nous sommes ensuite revenus plus précisément sur le contexte de notre recrutement dans l'entreprise dans le chapitre 4.

La fidélité de notre étude peut ainsi être assise sur notre présentation méthodologique, les documents fournis en annexe, les éléments empiriques fournis.

Conclusion du chapitre 3

Nous avons ouvert la présentation de notre recherche en soulignant le besoin d'études de cas sectorielles dans l'innovation dans les services. En parallèle, peu de travaux sont consacrés à l'assurance, secteur et service complexe. Après avoir démontré les singularités du secteur, nous avons précisé le cadre conceptuel dans lequel notre recherche se situe. Ainsi, le présent chapitre avait vocation à présenter les caractéristiques de notre recherche, et la méthodologie que nous avons adoptée pour observer l'objet de notre recherche.

Dans un premier temps, nous avons déterminé le ***paradigme épistémologique*** dans lequel se situe notre recherche. Pour ce faire, nous avons soulevé et répondu aux questions fondatrices de l'épistémologie : qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle produite ? Comment est-elle validée ? C'est à la fois par la négation d'une hypothèse ontologique, et l'adoption des hypothèses fondatrices du PEPC que nous avons choisi d'adopter une ***démarche constructiviste***. En concevant cette dernière comme approche qui s'interroge sur la compréhension qu'ont les acteurs d'une organisation et de ses phénomènes, nous avons ainsi adopté la vision d'Avenier (2011). Nous avons ensuite défini ***l'objet de notre recherche.*** Le gap théorique identifié dans les chapitres 1 et 2 a souligné les espaces de connaissances que nous souhaitons combler. En s'inscrivant dans un paradigme constructiviste, notre recherche n'a pour ambition ni de démontrer ou ni d'infirmer une hypothèse. Les connaissances que nous souhaitons construire ont pour but de décrire et de comprendre la façon l'innovation se produit dans le cadre spécifique de l'assurance. Nous avons ainsi formulé notre "construction rationalisée" de la façon suivante "*comment les spécificités du secteur de l'assurance modifient-elles les théories et modèles connus de l'innovation dans les services* ?".

Dans la deuxième section, nous avons décrit, de façon aussi méthodique que possible, notre ***protocole de recherche*** et les différentes techniques de collecte de données qui y ont été associées. En tant que salariée de l'entreprise observée, nous avons mené notre recherche en totale immersion sur le terrain. Cette posture privilégiée a permis de mobiliser plusieurs sources d'information. La ***participation observante*** à laquelle nous avons eu recours sur l'intégralité de la période documentée, a constitué un point de vue particulier d'"insider" du phénomène. Nous avons également mené ***21 entretiens semi-directifs,*** entièrement retranscrits afin d'être analysés par le logiciel NVivo. Les données brutes ont été formalisées et analysées en deux temps grâce à un codage approfondi. Nos sources secondaires, telles que les échanges informels, les documents écrits, et le journal de recherche ont été d'intéressants outils de triangulation. Enfin, nous avons

pu mobiliser la ***recherche-action*** au sens de Susman (1983), afin de confronter les connaissances théoriques de l'innovation dans les services au "réel".

Enfin, dans la troisième et dernière section de ce chapitre, nous avons questionné et souligné la ***validité et la fidélité de notre recherche*** empirique. Nous avons tout d'abord mis en évidence la validité de notre construit en démontrant la cohérence du terrain avec l'objet de notre recherche. Nous avons ensuite interrogé la validité des connaissances produites selon le paradigme constructiviste dans lequel s'inscrivent nos travaux. Nous avons ainsi détaillé de quelle manière notre protocole de recherche respecte les impératifs de comportement éthique et de regard critique, tout en produisant des connaissances adéquates et enseignables (Le Moigne, 1995). La validité et la fidélité d'une recherche qualitative, menée par un chercheur unique, s'évalue à la qualité et la précision de sa démarche méthodologique. Aussi, nous nous sommes attachés à fournir une description méthodique et précise de nos démarches, et à appuyer nos propos par la présentation des résultats, et les verbatim qui les illustrent, et les documents fournis en annexe. La présentation détaillée du contexte de la recherche, dans le chapitre 4, constitue un axe supplémentaire de validité de notre recherche.

La démarche épistémologique et méthodologique de notre recherche ainsi établie, le chapitre suivant, consacré à la présentation du contexte socioprofessionnel de la recherche, permettra de soulever les enjeux du secteur de l'assurance, qu'ils soient propres à l'entreprise observée ou sectoriels. Il permettra également de préciser l'intérêt du cas pour la recherche, et de soulever de nouvelles questions.

CHAPITRE 4 : Le terrain d'enquête, une PME illustrant les problématiques de l'assurance contemporaine

Introduction du chapitre 4

Les deux premiers chapitres de cette thèse ont illustré comment notre processus de recherche a permis de délimiter le cadre théorique et conceptuel dans lequel se situe notre étude. Le champ de l'innovation dans les services nécessite des investigations sectorielles, permettant d'établir des typologies selon les différents services (Hipp et Grupp, 2005 ; Rubalcaba et al., 2012). Les travaux existants (Pavitt, 1984 ; Soete et Miozzo, 1989 ; Evangelista, 2000 ; Castellacci, 2008 ; Den Hertog, 2000) ne permettent pas de prendre en considération l'ensemble des particularités de l'assurance. En parallèle, si le secteur de l'assurance a fait l'objet de plusieurs études, elles se sont concentrées sur les solutions d'assurances ou les nouveaux business models portés par les nouvelles technologies (Skees, 2008 ; Miranda et Vedenov, 2001 ; Wimmer, 2008 ; Bian et al. 2012). Peu de travaux en revanche ont questionné l'innovation dans l'assurance en tant que phénomène dans l'entreprise de service. Ainsi, l'intérêt et l'originalité de notre recherche est de proposer une observation transversale de l'innovation dans l'entreprise d'assurance.

Par la suite, le troisième chapitre de ce travail a précisé notre posture épistémologique et méthodologique. C'est dans une approche constructiviste que nous souhaitons observer le phénomène d'innovation dans l'entreprise d'assurance. Dans ce cadre, il est nécessaire de souligner l'adéquation de notre cas d'étude avec les objectifs de notre recherche et de présenter ses caractéristiques. Tel est l'objectif du présent chapitre.

Dans une première section, nous détaillons ***la structure et l'organisation de l'entreprise étudiée***. Cette présentation est l'opportunité de souligner l'impact des différentes mutations et transformations du secteur de l'assurance sur le fonctionnement de l'entreprise et la réalisation du service. Elle permettra une compréhension claire des dynamiques à l'œuvre et des spécificités du cas observé. Par exemple, la pression réglementaire est une particularité régulièrement soulignée dans la littérature consacrée à l'assurance. Pour illustrer ce propos, les évolutions réglementaires et contextuelles du secteur sont mises en perspective avec leur impact sur le terrain de recherche. En parallèle, dans un bref historique, nous positionnons le terrain dans son contexte stratégique et culturel. L'entreprise étudiée est en effet ***une entreprise familiale,*** dont la deuxième génération est aux commandes depuis peu.

Dans une deuxième section, nous démontrons comment ***la singularité du statut d'agent général,*** acteur de distribution majeur dans l'assurance en France, s'inscrit dans cette chaîne de valeur qui est centrale dans notre observation. En complément, les dynamiques particulières entre l'agent général et la compagnie mandante font l'objet d'une troisième section.

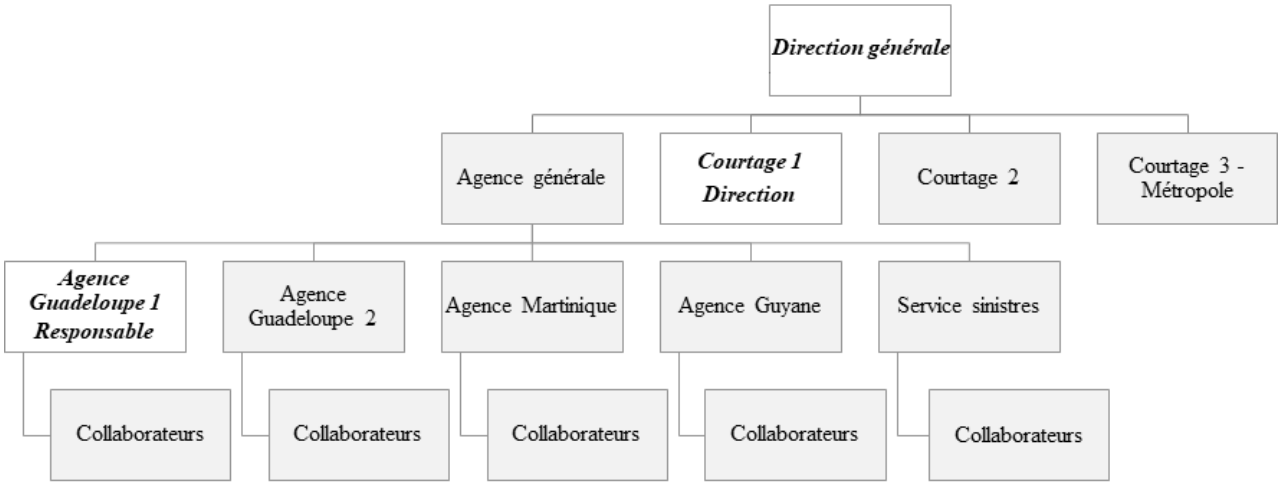
Enfin, la mise en perspective des caractéristiques du cas permet de souligner ***sa représentativité et son intérêt pour nos questions de recherche.*** En tant qu'entreprise familiale et agent général d'assurance, le terrain d'enquête présente des particularités qui ne peuvent être ignorée. Nous préciserons ainsi la manière dont ces spécificités soulèvent de ***nouvelles questions de recherche.*** Ces dernières, nécessaires à la mise en perspectives des résultats, seront de nature à enrichir nos analyses.

1. L'Agence Générale, une entreprise d'assurance familiale en plein développement

L'entreprise L'Agence Générale est un agent général d'assurances[27], représentant 15% du chiffre d'affaires de la compagnie Assur'Antilles, filiale caribéenne d'une compagnie d'assurances internationale.

Fondée en 1972 par la mère de l'actuel dirigeant, elle fait aujourd'hui partie d'un groupe dont les activités n'ont cessé de s'étendre pour progressivement atteindre 80 salariés. L'extension et la croissance de l'entreprise sont continues depuis plusieurs années, avec toutefois une accélération notable depuis les années 2000 ; période à laquelle l'actuel dirigeant a pris ses fonctions de gérant. Plusieurs collaboratrices ont intégré l'entreprise à sa création. Il en résulte une amplitude des âges assez étendue, allant de 22 à 66 ans. L'âge moyen est de 39.9 ans et les femmes représentent 82.8% des effectifs. Le groupe s'est développé en spécialisant sur différentes activités d'assurance (assurance dommage aux biens et assurance de personnes), et a étendu à la fois son périmètre géographique (Martinique, Guyane, Réunion, France hexagonale) et fonctionnel (activités de courtage). L'organisation de l'entreprise est présentée dans la figure 24.

Figure 24 - Organigramme de L'Agence générale



[27] Le terme " agent général d'assurances " s'applique aussi bien à une personne morale qu'à une personne physique ; dans notre recherche, l'agent général désignera la personne morale "L'Agence générale".

1.1 Fonctionnement général

Dans cette première section, nous présenterons l'organisation générale de l'entreprise, à travers la description du management et des différents services. Ensuite, nous mettrons en évidence les spécificités et leur impact sur les dynamiques de l'entreprise.

1.1.1 Le management

La société est une entreprise familiale. Elle est dirigée par l'un des enfants de la fondatrice, appuyé par ses deux sœurs, lesquelles occupent des fonctions de direction. S'il existe de façon formelle un management intermédiaire, le pilotage opérationnel semble centralisé et organisé par le gérant, qui occupe une position centrale dans l'organisation. Il est en effet à l'initiative des différents projets de développements :

- Rachat de cabinets de courtage ;
- Extension du périmètre géographique ;
- Mise en place de nouveaux process ;
- Mise en place de nouveaux modèles d'organisation ;
- Recrutement de collaborateurs…

En outre, les collaborateurs le sollicitent directement pour toute question d'ordre managérial (augmentation salariale, difficultés professionnelles, voire demandes de congés). Les questionnements qu'il formule auprès de son équipe restreinte montrent qu'il conscient de cet état de fait (" *Est-ce que vous trouvez que je prends trop de place ? J'ai l'impression que si je ne suis pas là, aucune décision ne peut être prise, aucune action n'est lancée*. "). Néanmoins, il ne remet pas en cause ce fonctionnement qui semble lui convenir. Il lui permet en effet de maintenir un niveau d'information élevé et en profondeur. Il semble en outre bénéficier d'une aura particulière, que n'ont pas ses sœurs.

Les fonctions occupées par les enfants de la fondatrice sont centrales. La gérance et la direction générale sont assurées par l'aîné ; la direction financière et la direction d'une des agences sont assurées par les deux autres membres de la fratrie. La répartition des rôles et responsabilités n'a pas été formalisée ni décidée en amont. Seul l'actuel dirigeant a poursuivi des études consacrées à l'assurance, ses frères et sœurs ayant évolué dans des secteurs radicalement différents.

Les responsables des autres agences ont été choisis et nommés par directeur général, avec l'approbation des autres membres de la famille. Une responsable du courtage a également été

nommée dans l'entreprise, afin d'accompagner le développement de cette activité. Opérationnellement, les responsables d'agence négocient et mettent en place les contrats avec l'appui du dirigeant. Qu'il s'appuie sur son réseau personnel ou ses capacités commerciales, il reste central, voir indispensable dans le développement commercial de l'entreprise. Malgré l'appui de la fratrie, le directeur général, omniprésent et polyvalent, semble concentrer une grande partie du pouvoir managérial et décisionnel.

1.1.2 Les collaborateurs

L'ensemble des collaborateurs est réparti sur les territoires de Guadeloupe, Martinique et Guyane. Quatre différentes agences ont pour mission d'accueillir, conseiller, accompagner les clients dans la mise en place, le suivi, et l'activation des garanties de leurs contrats. On peut distinguer trois missions principales :

- la vente de solutions d'assurance, assurée par l'équipe dite de "production" ;
- la gestion et le traitement des sinistres, assurés par l'équipe éponyme ;
- les fonctions supports, réparties entre plusieurs acteurs.

a) La vente de solutions d'assurance

Si la vente de produits d'assurance est aujourd'hui fortement réglementée, tel n'a pas toujours été le cas. Le régulateur s'est attaché à cadrer les pratiques du métier, en ayant pour objectif principal la protection de la clientèle. La pression réglementaire est de plus en plus forte sur les acteurs de l'assurance ; en témoignent les sanctions toujours plus nombreuses de l'ACPR[28].

La mission principale du producteur est d'accueillir le client, recueillir son besoin, et mettre en place le ou les contrats d'assurance adéquats, matérialisés par l'acte de souscription. A ce rôle de base se sont ajoutées d'autres missions, imposées par la réglementation : la présentation détaillée de la structure et ses spécificités, la présentation de documents normés, la présentation détaillée des garanties, voire l'analyse comparative…. le producteur se doit de devenir progressivement un expert de l'assurance.

Le turn-over est faible dans l'entreprise ; les départs des 5 dernières années ont été principalement des départs à la retraite. En effet, de nombreuses collaboratrices ont intégré la structure dès sa création en 1972, et y ont occupé des fonctions différentes au gré des besoins de l'entreprise. A

[28] En France, l'ACPR est l'organisme de contrôle et de régulation des banques et assurances, et vient en contrôle de l'application des directives européennes.

l'image des collaborateurs d'assurance, la formation est souvent davantage le fruit d'un apprentissage "terrain" que d'un parcours académique ou formalisé par l'entreprise.

L'ensemble des collaborateurs dédiés à la vente chez L'Agence Générale peut ainsi être scindé en 3 groupes distincts :

- le ***premier groupe*** est constitué des collaboratrices recrutées par la fondatrice avant les années 2000, dont l'âge moyen se situe entre 55 et 65 ans. Il s'agissait généralement de leur premier emploi ; leur formation théorique à l'assurance est inexistante. Jusqu'à une époque récente et l'obligation réglementaire, elles ont suivi peu, voire pas de formation métier depuis leur intégration à l'entreprise. Elles ont appris le métier de l'assurance et ses diverses solutions de façon empirique ("*c'est avec le temps qu'on apprend et puis on s'investit un petit peu, je partais avec des dossiers chez moi, je regardais… j'essayais de comprendre, parce que l'assurance, ce n'est pas évident*"). Elles représentent néanmoins un atout de poids dans la relation commerciale : la fidélisation du client vis-à-vis de son agence d'assurance repose ici sur le lien personnel qui s'instaure dans la durée, et devient même intergénérationnel.

"*Nous sommes quasiment assurés chez L'Agence Générale de père en fils ; dans ma famille, quand on a 18 ans, on va assurer sa 1ère voiture ou son appartement chez L'Agence Générale, on ne se pose pas de question*".

Ces relations personnelles sont d'autant plus importantes que la récurrence des actes de gestion nécessitant que le client se déplace en agence (renouvellement, conditions de paiement individualisées, modifications de garanties ou bénéficiaires) est élevée. Une autre spécificité de ce groupe tient au fait que ses membres ont connu les dirigeants lorsqu'ils étaient enfants ; ce qui semble compliquer les postures managériales.

"Ce n'est pas évident de manager des personnes qui nous ont connus tout petits...on a une sorte de respect envers eux, ce sont des anciennes."

- le ***deuxième groupe*** est constitué des collaborateurs recrutés entre 2000 et 2015, par l'actuel dirigeant. Ils ont une ancienneté moyenne de 10 ans. Si leur formation académique ne relève pas nécessairement de l'assurance, ils sont en général plus diplômés que le premier groupe (bac +2). Ils ont en outre une expérience significative dans l'assurance, acquise en majorité sur la zone géographique de l'agence, qui leur confère une légitimité professionnelle. Leur rôle est considéré comme majeur dans le

développement de l'entreprise : trois des quatre responsables d'agence ont été recrutés à cette période. Ils ont participé activement au tournant stratégique de l'entreprise correspondant au changement de gouvernance, et sont très proches du dirigeant dont ils constituent le cercle restreint.

- **le troisième groupe** de collaborateurs recrutés depuis 2015, toujours par le dirigeant. Plus jeunes, ils ont toutefois une formation académique plus avancée que les collaborateurs des autres groupes, complétée par une expérience réussie en assurances, généralement en métropole. En raison de leur ancienneté faible en regard des deux autres groupes, les membres de ce dernier ensemble semble plus détaché de la famille dirigeante en ayant une relation professionnelle plus classique.

Les collaborateurs dédiés à la vente constituent ainsi un ensemble hétérogène en termes de formation, de connaissance technique de l'assurance, de parcours professionnel et d'approche de la vente. En raison de leurs profils et de leurs expériences différentes, les pratiques commerciales de ces trois groupes sont se révélées différentes. Néanmoins, les récentes directives, dont la Directive sur la Distribution d'Assurances (DDA) entrée en application en 2018, exigent une uniformisation de la démarche commerciale, et déterminent des standards de qualité qu'il est obligatoire de respecter. Ces exigences ont modifié le cadre d'exercice de la fonction sur deux aspects fondamentaux : la professionnalisation des collaborateurs, et la standardisation des étapes de la vente.

Une professionnalisation à marche forcée

Si la DDA a impose désormais au personnel des entreprises et intermédiaires d'assurance et de réassurance de suivre 15 heures de formation par an, ce dispositif ne fait que sanctionner des attentes toujours plus élevées en termes de professionnalisation.

La première étape de ce processus peut être située à la publication de l'arrêté du 18 février 2008 introduisant la notion de "capacité professionnelle". Sont établis dans cet arrêté la liste des diplômes, titres ou certificats permettant de justifier la capacité professionnelle des collaborateurs et intermédiaires en assurance à exercer leur métier.

Dans le code des assurances, l'agent général est un intermédiaire en assurances. Le code des assurances définit l'intermédiation en assurance comme étant une "*Activité qui consiste à présenter, proposer ou aider à conclure des contrats d'assurances ou de réassurances ou à*

réaliser d'autres travaux préparatoires à leur conclusion “ (art. L. 511-1), et précise " *est considéré comme présentation, proposition ou aide à la conclusion d'une opération d'assurance, le fait pour toute personne physique ou morale de solliciter ou de recueillir la souscription d'un contrat ou l'adhésion à tel contrat ou d'exposer oralement ou par écrit à un souscripteur ou un adhérent éventuel, en vue de cette souscription ou adhésion, les conditions de garantie du contrat* " (art. R. 511-1).

Il est désormais obligatoire pour toute entreprise d’assurance au sens large, de justifier de la qualification des collaborateurs dédiés à la vente de solutions d’assurance. Cette capacité doit se justifier de façon formelle, au-delà de la simple mention d’une expérience sur un curriculum vitae. Ainsi, les moyens identifiés par le régulateur sont :

- La possession d'un livret de stage au sein d'une entreprise d'assurance, d'un organisme de formation, d'un courtier ou d'un agent ;
- Une expérience professionnelle comme salarié ou non salarié sur des fonctions de production ou de gestion de contrats d'assurance ou de capitalisation dans une entreprise d'assurance, auprès d'un courtier, d'un agent ou d'un établissement de crédit ;
- La possession d'un diplôme, titre ou certificat mentionné sur une liste fixée par l'article A. 512-6 du Code des assurances.

Chez L’Agence générale, la professionnalisation des collaborateurs se met en place selon deux dynamiques distinctes.

La première est celle des départs naturels des collaboratrices du premier groupe. Ces départs à la retraite sont remplacés par des membres du 3ème groupe. On substitue ainsi un personnel formé et très technique, à un ensemble formé essentiellement par la pratique. Les exigences du recrutement (formation académique, expériences professionnelles) sont également plus élevées.

La deuxième dynamique est imposée par la réglementation. L’année 2019 a été marquée par la mise en place d’un plan de formation permettant à l’entreprise de remplir ses obligations. Ces modules de formations, ont permis de mettre en lumière les lacunes techniques existantes chez certains collaborateurs, notamment des groupes 1 et 2. Cette prise de conscience offre ainsi l’opportunité aux dirigeants de déterminer les futures orientations en termes de formations complémentaires et individualisées. Le tableau 31 présente une typologie des collaborateurs du service commercial.

Comme dans l'ensemble des entreprises d'assurance, il s'opère au sein de L'Agence Générale une transformation progressive des profils et compétences des personnels dédiés à la vente de solutions d'assurance.

Tableau 31 - Typologie professionnelle des collaborateurs chargés de la vente

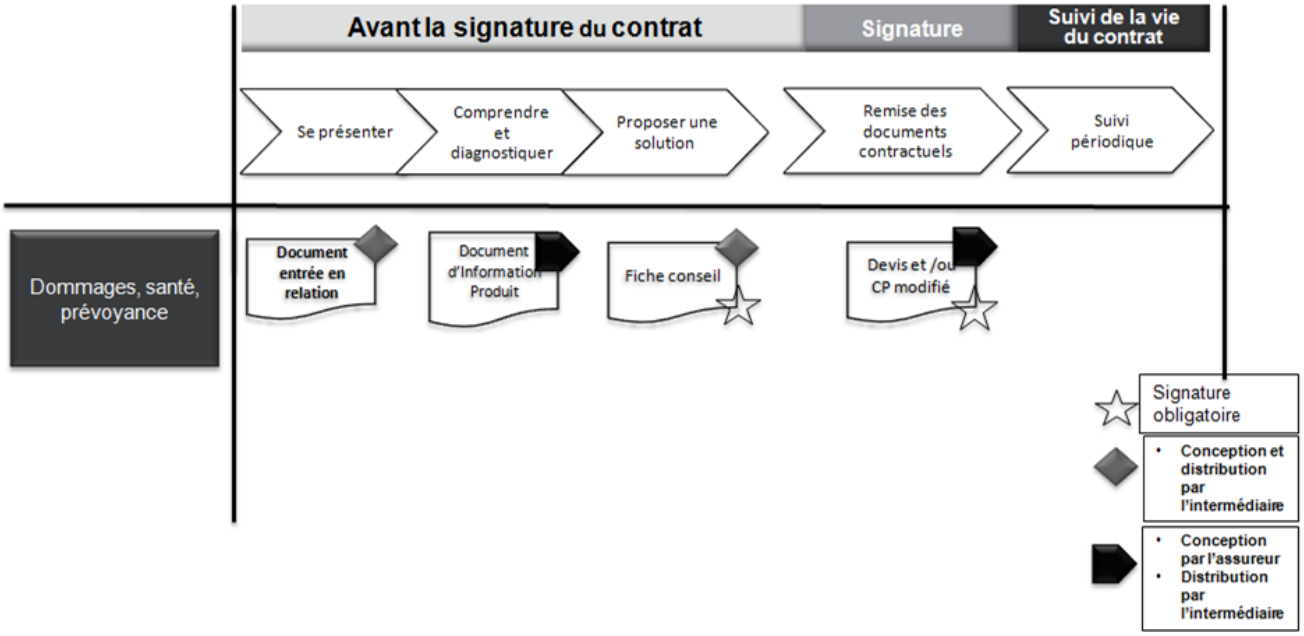
	Niveau académique	**Expériences professionnelles**
Groupe 1 : ancienneté élevée	Brevet, Baccalauréat	Principalement chez L'Agence Générale
Groupe 2 : ancienneté moyenne (10 ans)	Bac+ 2	Expériences professionnelles précédentes locales, y compris hors assurances
Groupe 3 : < 2 ans	Bac + 2 à Bac + 5	Expériences professionnelles en assurance dans des structures de plus grande taille

La standardisation progressive des étapes de la vente

En parallèle des exigences de formation, le législateur a progressivement imposé une standardisation accrue du processus de vente. Cette standardisation s'incarne dans la formalisation de différentes étapes jusque-là informelles (entrée en relation, présentation de l'entreprise, présentation des solutions d'assurance…). L'objectif central de la protection de la clientèle s'illustre par la mise en place de documents d'information normés et identiques quel que soit l'assureur, des informations obligatoires sur l'entité d'assurance, la signature obligatoire de certains documents. Certain de ces documents sont présentés en annexe.

Les entretiens de vente d'assurance doivent désormais respecter un protocole précis, que nous présentons en figure 25. L'entretien de vente en assurance peut ainsi se modéliser de la façon suivante :

Figure 25- Modélisation des impacts de la DDA sur le processus de vente



En imposant cette démarche, le législateur a pour objectif principal de permettre à chaque assuré de choisir de façon claire et en toute connaissance de cause sa solution d'assurance. Ainsi, grâce au document d'entrée en relation, client identifie son interlocuteur de façon précise. Dans le chapitre 2, nous avons souligné la diversité de modèles de distribution d'assurance et des relations de services qui y sont rattachées. Or le client ne fait généralement pas de distinction entre une agence générale, un courtier, ou dans les bureaux de vente directe d'une assurance. Le document d'entrée en relation permet ainsi au client de connaître le rôle exact de son entreprise d'assurance. De même le document d'information produit vise à présenter les informations nécessaires au choix d'une assurance de façon normée et neutre. Grâce à la signature obligatoire de certains documents du protocole de vent, l'entreprise d'assurance justifie de sa démarche, et de l'adéquation entre les besoins du client et la solution proposée.

L'importance du respect de ce processus de vente ainsi formalisé ne doit pas être sous-estimée : l'absence d'un ou plusieurs éléments ou la mauvaise utilisation (par exemple : absence de signature sur les documents) peut être et a déjà été sanctionné par l'ACPR.

La professionnalisation grandissante des collaborateurs dédiés à la vente en assurance, la standardisation des méthodes et étapes du processus de vente induisent une certaine uniformisation de la vente en assurance. Parmi les enjeux de l'entreprise, celui de la différenciation devient le plus significatif.

b) La gestion des sinistres

L'une des spécificités soulignées de l'assurance est la déconnexion entre l'acte d'achat et la livraison du service. Alors que l'immédiateté fait partie intégrante de la définition du service. En assurance, il existe un décalage conséquent entre l'achat et la consommation du service. Le client peut également, on l'a vu, ne jamais le consommer. Cette particularité rend la phase d'exécution ou matérialisation du service d'autant plus significative. Aussi importante pour le client que pour l'organisme assureur, cette étape revêt cependant des caractéristiques spécifiques pour chacun d'entre eux. Pour le client, l'efficacité du service sera évaluée sur des critères à la fois objectifs (montant du remboursement, délai de traitement, nombre d'interactions) et subjectifs, basés sur sa perception des étapes et événements (accueil, urgence, valeur de la garantie en fonction du montant des primes). Cette étape constitue la consommation du service assurance, et donne une matérialité au contrat. Pour l'organisme assureur, la performance du service "sinistres" sera évaluée sur des critères objectifs et quantifiables, tels que la durée de traitement du sinistre le coût réel pour la compagnie, le ratio sinistres/primes.

C'est à l'intersection de ces deux perceptions, parfois opposées, que les collaborateurs du service doivent exercer leur art afin de d'obtenir une même satisfaction à la fois pour le client et pour l'organisme assureur.

Les collaborateurs du service sinistres

La gestion des sinistres exige une technicité et une maîtrise des enjeux réglementaires élevées, ainsi que d'excellentes qualités relationnelles. En effet, le traitement du sinistre, correspond à un moment de vie désagréable (accident, vol, incendie, etc…), ce qui impose aux collaborateurs de faire preuve d'empathie. Par ailleurs, le règlement des sinistres obéit à plusieurs catégories de règles : actuarielles, légales, conventionnelles. Chez L'Agence générale, le service sinistres s'est radicalement transformé en deux ans. Stabilisé depuis septembre 2019, il est composé d'une responsable, et de trois gestionnaires. En charge du pilotage de la performance opérationnelle de son service, la responsable gère également un grand nombre de sinistres.

La responsable et sa gestionnaire principale ont formation et une expérience. Les deux autres collaborateurs, issus du service commercial, sont en revanche moins expérimentés et ont une maîtrise moindre des enjeux réglementaires. L'ancienneté moyenne est de 5.5 ans, avec cependant une grande disparité entre la responsable, dans l'entreprise depuis 10 ans, et la gestionnaire principale, recrutée il y a 2 ans. Le turn-over de ce service est faible : un départ à la

retraite en 2018 et une période d'essai non renouvelée en 2017 ont été les seuls mouvements notables ; les autres mouvements de personnel ayant consisté en l'arrivée des deux gestionnaires juniors. Le Directeur Général intervient fréquemment dans la gestion de sinistres complexes. Les clients grands comptes réclament souvent son intervention en cas de litige. Il en est de même pour les clients "historiques", dont les contrats sont relativement anciens et datent d'avant 2000.

Le traitement classique d'un sinistre à L'Agence Générale

L'élément déclencheur du traitement de sinistres est la déclaration de l'assurée. Matérialisée par un formulaire dédié (constat dans le cas d'un sinistre automobile ou plus rarement, d'un dégât des eaux), la déclaration de l'assuré se fait obligatoirement en présentiel. Si les gestionnaires ont la possibilité d'enregistrer informatiquement les informations, il est nécessaire de pour le client de se rendre en agence pour accomplir la formalité. Les éléments de la déclaration permettent ensuite le traitement de la demande. De la vérification des garanties à l'estimation des dégâts, de la lettre de mission à l'expert à la rédaction d'un recours à une compagnie adresse en cas d'implication d'un tiers, le gestionnaire sinistre confirmé est à l'élément central du dossier. Une fois l'indemnisation calculée et validée, le gestionnaire contacte le client afin qu'il se rende en agence afin de percevoir le règlement de son sinistre, payé au moyen d'une lettre-chèque signée par l'un des trois dirigeants.

Entre la déclaration et le règlement peuvent s'écouler plusieurs semaines sans que l'assuré n'ait conscience des dynamiques et procédures en cours. Ce délai peut être perçu de façon d'autant plus négative qu'il existe un réel déficit de partage d'information et ce pour plusieurs raisons : légales, de procédures (implication d'un tiers peu communiquant par exemple), organisationnelle (absence de process adéquat), ou structurelles (absence support d'information dédié). Il est ainsi fréquent que le traitement et le règlement du sinistre génère de l'insatisfaction. Pour tous les assureurs et leurs intermédiaires, le traitement et le règlement du sinistre sont ainsi au cœur de différents enjeux : la satisfaction client, l'efficacité opérationnelle, et la maîtrise des coûts. Pour l'agent général, il s'agit pour l'assurance de proposer une expérience suffisamment satisfaisante pour garder la confiance du client, alors que près de 25% des assurés pourraient résilier leur contrat suite à une mauvaise gestion du sinistre[29]. Au-delà de la déconnexion forte entre l'acte d'achat de l'assurance,

[29] Source : l'Argus de l'assurance - 2016

1.2 L’entreprise : contexte socio professionnel

Au-delà de sa structure organisationnelle, L’Agence Générale se développe dans un contexte particulier. Il s’agit en effet d’une entreprise familiale ayant de fortes ambitions de développement.

1.2.1 Une entreprise familiale

La littérature fournit plusieurs définitions du concept d’entreprise familiale. Comme l'ont observé Allouche et Amann (2000), la recherche sur les entreprises familiales est toujours à la recherche d'une base théorique partagée. Une entreprise peut être définie soit sur un seul critère (par exemple l'influence décisionnelle - Dyer, 1986) ou sur plusieurs caractéristiques, telles que l’actionnariat, le management, le contrôle effectif. Si les critères choisis revêtent une importance dans le cadre d’études comparatives, (Westhead et Cowling, 1998), L’Agence Générale, en étant détenue, contrôlée et gérée par des membres de la famille, s’intègre parfaitement dans le cadre de l’entreprise familiale. Les orientations prises par les dirigeants, notamment les stages fréquents des leurs enfants laissent à penser qu’ils souhaitent à leur tour transmettre l’entreprise à la génération suivante.

1.2.2 Un portefeuille diversifié et fidèle

Spécialisé dans le dommage aux biens, le portefeuille de L’Agence Générale couvre un large spectre de profils assurantiels, souscrivant des garanties pour des risques différents. Trois grandes catégories peuvent être identifiées : les particuliers, les professionnels, et les grands comptes. La notion de “grand compte” s’entend en termes de chiffre d’affaire généré et non de taille de l’entreprise. Le tableau 32 présente les différents clients et les besoins auxquels l'entreprise tente de répondre.

Tableau 32 - Typologie des clients de L'Agence Générale

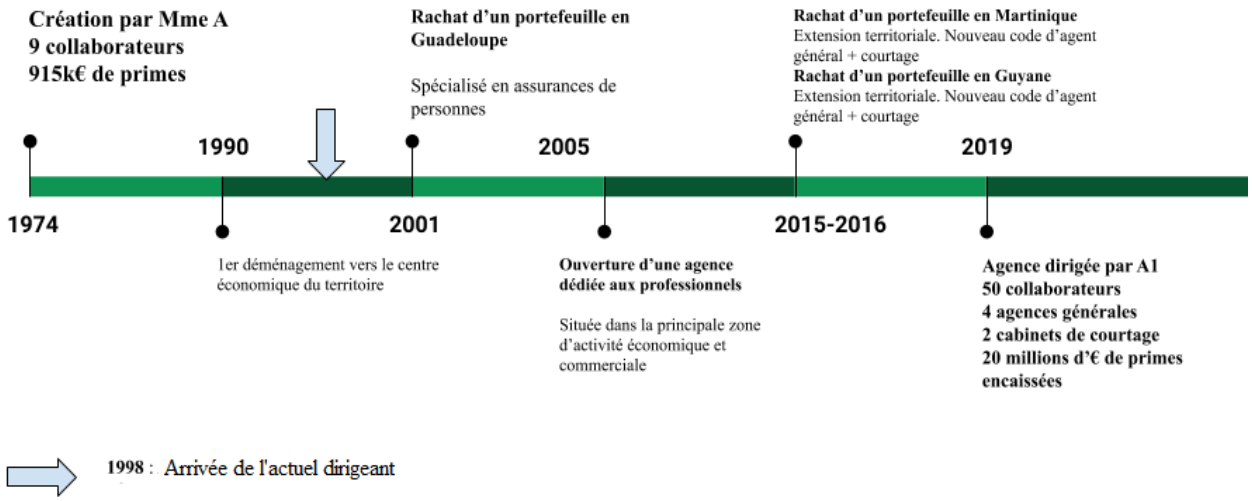
Catégorie	Typologie de profils	typologie de besoins
Particuliers	Individuels	Garanties sur les biens (automobile, habitation, bateaux) et responsabilité (responsabilité civile, assurance chasse)
Professionnels	Chefs d'entreprises TPE Entreprises individuelles	Garanties sur les biens (automobile, locaux professionnels, machines) et responsabilité (responsabilité civile professionnelle)
Grands Comptes	Entreprises de taille intermédiaire Grandes entreprises	Grands risques (flottes automobiles, locaux professionnels, construction, bris de machines, perte d'exploitation).

Le portefeuille compte un nombre important de clients d'une longévité assez exceptionnelle, certains contrats existant depuis la création de l'agence.

1.2.3 Stratégie : croissance et développement

L'entreprise se situe à une étape de croissance importante et de développement soutenu. Entre 1990 et 2019 elle s'est diversifiée à la fois géographiquement et commercialement. Les principales étapes de ces évolutions sont présentées dans la figure suivante (26).

Figure 26 - Evolution chronologique de L'Agence générale : un développement stratégique



Les premières évolutions ont été d'ordre géographique. . Sur le département de la Guadeloupe, le siège historique basé à Pointe-à-Pitre a fait place à deux agences, dont une située au cœur du poumon économique de la Guadeloupe. Ce nouveau positionnement intervenu en 2001 a marqué la volonté de développer le portefeuille de clientèle professionnelle. Le développement s'est poursuivi par l'acquisition de deux portefeuilles en courtage en Martinique et en Guyane, territoires sur lesquels un mandat d'agent général de la compagnie a également été obtenu.

Commercialement, l'entreprise a mis en place une stratégie de diversification par marché et par solutions. D'abord spécialisée sur le marché du risque des particuliers, elle s'est progressivement, comme l'indique l'implantation d'une agence au cœur d'une zone d'activité industrielle et commerciale, spécialisée sur les risques professionnels. En adéquation avec le tissu économique local, constitué majoritairement de PME-TPE, L'Agence générale a progressivement gagné étendu ses domaines de compétences. Enfin, l'acquisition de cabinets de courtage permet de proposer des solutions à des cibles non couvertes par l'assureur mandant. Cette stratégie de multi-équipement est au cœur du développement de l'entreprise. Ce contexte incite le dirigeant à avoir une exigence plus élevée, en termes de performance opérationnelle, d'efficacité organisationnelle, et de suivi. En outre, dans un contexte de forte pression concurrentielle et d'uniformisation des process de vente, la différenciation devient un impératif pour gagner des parts de marché. Ainsi, analyser, comprendre et activer les différents leviers nécessaires à l'atteinte de cet objectif revêt une importance stratégique majeure pour l'entreprise.

2. L’agent général dans la chaîne de valeur assurance

Créé par le décret du 5 mars 1949 et du 28 décembre 1950, le statut d’agent général d’assurance est particulier. Il présente l’intérêt d’intervenir sur une grande partie de la chaîne de valeur du service assurances. Dans un contexte concurrentiel accru, le rôle de cet acteur devient stratégique pour l’assureur, dont il est le représentant sur le terrain, et dont il vend le service et le conseil (Alis, 1997).

Dans le chapitre 2, nous avons souligné l’importance des interactions dans la réalisation du service d’assurance. L’agent général, en tant que distributeur, est une interface entre l’organisme assureur (Assur’Antilles dans notre cas) et le client. En outre, nous avons fait ressortir des espaces d’innovations dans les différentes étapes de la chaîne de valeur. Dans notre étude sur l’innovation dans l’assurance, il semble pertinent d’identifier le positionnement de notre terrain de recherche sur cette chaîne de valeur. C'est ce que nous mettons en perspective dans le tableau 33.

Tableau 33 - Autonomie de l’agent général dans la chaîne de valeur assurances

Etapes de la chaîne de valeur	**Etude, analyse, conception**	**Tarification, montage juridique**	**Stratégie de déploiement**	**Distribution**	**Gestion de la relation client, encaissement des primes, fidélisation**	**Gestion de la consommation reporting et analyse**
Services élémentaires concernés		Actuariat		Accueil Conseil-vente…	Accueil Conseil-vente…	Indemnisation Expertise Dépannage…
Acteurs internes concernés	Marketing Actuariat Juridique Conformité	Actuariat Juridique Marketing	Marketing Commercial	Commercial Juridique	Commercial Comptabilité	Gestion des sinistres/traitement indemnisation
Acteurs externes concernés	Clients Données publiques	Données publiques Organes de réglementation	Client Concurrence **Distributeurs**	**Distributeurs** Organes de réglementation Clients	**Distributeurs** Autres assureurs Clients	**Distributeurs** Clients
Espaces d’innovation	Solutions d’assurances Marchés Process Adaptations réglementaires Gestion et utilisation des connaissances	Outils de calcul Process de recueil et utilisation des données Gestion et utilisation des connaissances	Process d’analyse de marché Adaptations locales	Modes de distribution	Process de communication Espaces de contacts Gestion de la connaissance client	Process de déclaration des demandes Evaluation de la fraude Process de remboursements Systèmes et outils de Prévention
Autonomie de l’agent général	Faible	Faible	Moyenne	Forte	Forte	Forte

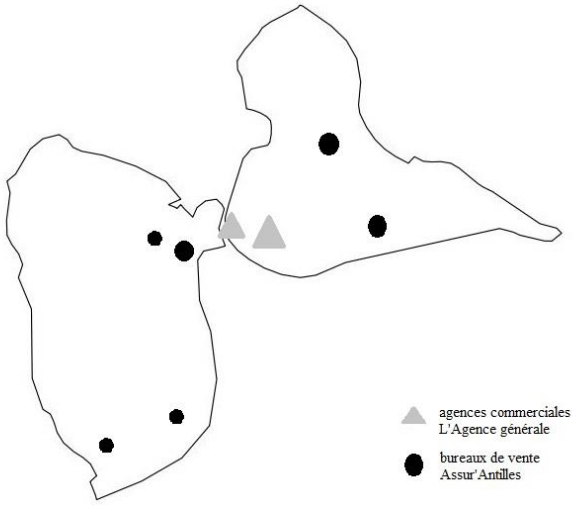
Ce tableau met en évidence une autonomie forte sur les étapes en forte interaction avec le client, telles que la commercialisation ou le traitement des indemnisations. Cette mise en perspective souligne que l'agent général, en étant fortement autonome sur des phases du service qui constituent des espaces d'innovation, est un terrain pertinent dans notre recherche.
Nous allons à présent explorer plus en détail les rôles et mission de l'agent général dans ces espaces.

2.1 L'agent général dans la commercialisation

Les agents généraux ont un rôle prépondérant dans la stratégie d'une compagnie d'assurance. En premier lieu, ils permettent d'assurer un maillage territorial important, en complément d'autres canaux de distribution physiques (courtiers, bureaux directs, partenariats), ou à distance (site internet, plateformes téléphoniques, comparateurs). La sélection des candidats à l'installation permet d'optimiser l'efficacité des agents, et la mise en place de réels partenariats. Il a la capacité de concevoir des solutions d'assurance sur-mesure, que seules ses connaissances du client, de sa sinistralité et des particularités locales en termes de risques rendent possibles.
L'agent général est en outre un outil de veille informationnelle. Les analyses statistiques géographiques, les fréquents traitements des données de portefeuille permettent à l'assureur de disposer d'informations stratégiques fines et significatives, auxquelles seul le positionnement de l'agent général permet d'accéder. L'agent général exerce en profession libérale, il est indépendant dans la gestion de son entreprise. Son implantation locale lui confère la position de commerçant, fortement implanté dans le tissu socio-économique de sa zone de chalandise. Sa grande autonomie dans la relation commerciale lui permet de fidéliser le portefeuille, et de piloter sa stratégie de développement (cibles privilégiés, assurances spécifiques, opérations commerciales, partenariats…). Il est avant tout un agent de proximité, dont la connaissance client et la personnalisation des relations commerciale sont un puissant levier pour la multi détention des contrats. En effet, l'agent général est bien intégré au tissu économique local. Il constitue une valeur ajoutée pour l'entreprise d'assurance par son rôle de "notable de proximité" dans les villes de petite et moyenne taille. Ce positionnement spécifique permet ainsi un maillage important du territoire, une performance ciblée en IARD pour les particuliers et les entreprises locales
Néanmoins, le recours aux agents généraux d'assurance ne se substitue pas aux bureaux dits "directs", animés par des collaborateurs salariés de la compagnie d'assurance, ni aux autres intermédiaires d'assurance, tels que les courtiers. Ainsi, sur un même territoire géographique, coexistent plusieurs entités distributrices de solutions d'assurances identiques. La figure 27

démontre que les deux acteurs partagent ainsi la même zone de chalandise. L'agent général se retrouve ainsi en concurrence directe avec la compagnie d'assurance dont il a reçu le mandat.

Figure 27 - Implantations respectives de l'Agence générale et de Assur'Antilles



2.2 L'agent général dans le traitement du sinistre

Le statut particulier de l'agent général lui permet de gérer les sinistres de son portefeuille, dans les limites du mandat accordé par la compagnie d'assurance. Cette spécificité constitue un élément de différenciation fort dans un contexte d'uniformisation des process de vente et des profils professionnels. Elle constitue également un avantage concurrentiel face au courtier, autre intermédiaire d'assurance, souvent confondu avec l'agent général.

"*Selon moi, le courtier, c'est de la vente pure, de la vente simple, après quoi le client il doit se débrouiller plus ou moins par rapport à un sinistre. En revanche, nous agent général, sommes quand même complets, nous accompagnons le client en globalité" (Responsable d'agence*)

L'importance du traitement du sinistre ne doit pas être sous-estimée. En effet, seul élément tangible du contrat d'assurance, il est pour le client le "moment de vérité" qui lui permet d'évaluer la qualité du service souscrit. Pour l'agent général, il incarne la valeur ajoutée de son service. Comme nous l'avions souligné au chapitre 2, le service d'assurance a une temporalité spécifique. Il devient tangible lorsqu'il y a indemnisation, laquelle peut être fortement différée dans le temps par rapport à la signature du contrat. Mayrhofer et Roederer (2011) qualifient cette étape de " moment de vérité ". "*Le règlement d'un sinistre c'est la concrétisation d'un contrat d'assurance, si l'agent n'est pas présent ou associé à ce moment clé, s'il ne peut pas être force de*

proposition et de conseil vis-à-vis de son client, l'assuré a tout intérêt à souscrire un contrat sur Internet", (membre d'un bureau syndical des agents généraux d'assurance).

Ainsi l'efficacité du traitement du sinistre permet d'optimiser le taux de rétention de l'agence, et ainsi celui de la compagnie d'assurance. Lorsque le client perçoit que le résultat est conforme à ses attentes, il aura tendance à conserver son prestataire de service. L'agent bénéficie en outre d'une large autonomie sur la politique de traitement du sinistre. Cette autonomie s'étend des moyens alloués (collaborateurs, outils, partenariats…) aux calculs des indemnisations. Il est ainsi garant de l'équilibre financier et du ratio sinistres/primes de son portefeuille. Ce rôle stratégique dans la chaîne de valeur assurance fait de l'agent général un allié précieux de la compagnie d'assurance.

3. Agent général et compagnie d'assurance, des relations spécifiques

Le mandat qui lie compagnie d'assurance et agent général génère des relations paradoxales, où se mêlent compétition, coopération, et dépendance.

3.1 La concurrence dans la coopération

Les relations entre agent général et compagnie d'assurance sont marquées par deux dynamiques opposées : la compétition et la coopération.

3.1.1 La dynamique de coopération

En tant que représentant de la compagnie d'assurance, l'agent se voit mettre à disposition un ensemble d'outils nécessaire à la bonne réalisation de sa mission. Aux traditionnels éléments marketing (identité visuelle en agence, supports de communication et merchandising…) s'ajoutent des éléments plus techniques (outils de tarification, documents statistiques, analyses du portefeuille, recommandations juridiques, notes techniques…) ainsi qu'une gamme de solutions d'assurances. La connaissance de ces dernières étant essentielle à la performance commerciale, la compagnie organise régulièrement des sessions de formation permettant d'atteindre cet objectif. Ces différents éléments (marketing, techniques, métier) lient ainsi la compagnie d'assurance et l'agent. La communication, l'échange d'informations stratégiques sont nécessaires à un fonctionnement efficace et à la performance commune. Cependant, au-delà de cette nécessaire coopération induite, la situation particulière de ces deux acteurs les place dans une situation concurrentielle à plusieurs égards.

3.1.2 La dynamique de compétition

Si l'agent général dispose généralement d'un mandat d'exclusivité avec la compagnie d'assurance, la réciproque n'existe pas. Ainsi, plusieurs intermédiaires œuvrent à la distribution des solutions de la compagnie, ainsi que les bureaux dits "directs". Répartis de façon stratégique sur les territoires, animés par des salariés par la compagnie, ces bureaux directs sont les premiers concurrents de l'agent général.

a) La répartition géographique agent - bureau direct, concurrence sur le marché des particuliers

En tant qu'intermédiaire d'assurances, l'agent général constitue, pour la compagnie, un levier de saturation territoriale. Il permet à la compagnie de préempter certaines villes ou zones de chalandise sans l'investissement nécessaire à la création d'un bureau direct salarié. La proximité physique répond à un enjeu majeur de relation client pour le particulier. Elle constitue un critère différenciant notamment par rapport aux acteurs en ligne, et permet de générer un capital confiance. L'implantation des agents est ainsi hautement stratégique.

Agents comme bureaux directs distribuent les mêmes solutions d'assurance, au même tarif sauf cas exceptionnels. La concurrence est donc réelle et directe entre l'agent et les bureaux se situant sur le même périmètre territorial. Cette concurrence est d'autant plus forte qu'il existe une réelle confusion aux yeux du client. En effet, pour nombre d'assurés, bureaux direct et agents ne sont qu'une seule et même entité. Certains s'adressent ainsi indifféremment à l'un ou l'autre acteur. Il y a donc un enjeu fort de différenciation pour l'agent général qui, en capitalisant sur la marque, la notoriété, et l'expertise reconnue de la compagnie, doit souligner sa spécificité et sa valeur ajoutée.

b) La concurrence indirecte agent - compagnie, sur le terrain de l'entreprise et du grand risque.

Si la relation interpersonnelle et la proximité sont des paramètres significatifs dans la relation au client particulier, la commercialisation du risque d'entreprise intègre d'autres variables. En effet, la solution d'assurance du particulier est généralement une offre standardisée dont les marges de personnalisation sont relativement faibles, tant au niveau de la tarification qu'au niveau du contenu des garanties. A contrario, l'offre d'entreprise peut bénéficier d'un degré de personnalisation d'autant plus élevé que le risque à couvrir est important. Dans ce cadre, l'expertise et la rapidité des actuaires sont fondamentales. Elles permettent l'établissement d'une

proposition à la fois pertinente du point de vue du risque et commercialement attractive. Ce cadre commercial se matérialise le deuxième contexte de concurrence entre l'agent et la compagnie. En effet, les tarifications sur-mesure sont la prérogative de l'assureur mandant, qui détermine si le risque est acceptable et dans quelles conditions actuarielles. La compagnie est ainsi à la fois juge et partie dans une négociation commerciale, en ayant la possibilité de refuser une tarification à l'agent...qu'elle mettra en place par ailleurs en bureau direct. Dans ce contexte, l'accompagnement, les services additionnels sont autant de leviers de différenciation dont l'importance est capitale dans la stratégie de différenciation de l'agent.

3.2 Des acteurs co-dépendants

Les relations entre agent et compagnie sont "*difficiles, souvent tendues, et restent marquées par une incompréhension profonde qui constitue un handicap*" (Henri Debruyne, Président de MEDI[30]). Des tensions matérialisées ces dernières années lors de conflits ouverts entre syndicats d'agents généraux et compagnies d'assurance[31]. Bien que leurs destins économiques soient liés, plusieurs points de frictions altèrent la qualité du lien entre ces deux acteurs de l'assurance.

3.2.1 Outils et progiciels de gestion

L'outil de gestion est central dans l'ensemble de la chaîne de valeur assurance. Au cœur de toutes les évolutions et transformations d'une entreprise d'assurance, il est lié à la performance opérationnelle de l'entreprise. En tant qu'intermédiaire d'assurance, l'agent est tenu d'utiliser les outils de gestion de la compagnie pour enregistrer et gérer les contrats, piloter et administrer le traitement des sinistres. Il fait partie des éléments que la compagnie met à disposition de l'agent pour qu'il mène à bien ses missions. Cet élément stratégique est au cœur de conflits récurrents dans la profession. Du point de vue de la compagnie d'assurance, les investissements sont lourds et obéissent à des règles de pilotage internes, des choix stratégiques dépassant le cadre de l'agent général. Du point de vue de l'agent, cet outil est souvent qualifié d'obsolète, et déconnecté des attentes et besoins à la fois du client et des utilisateurs. Dans les cas où l'outil a été modernisé, et transformé, il est reproché aux compagnies l'absence de concertation, un manque d'accompagnement dans la migration et une gouvernance portée par la seule compagnie[32].

[30] M E D I - Monitoring European Distribution of Insurance - est un organisme indépendant qui analyse les évolutions de la distribution de l'assurance, présent dans 6 pays européens (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Grande Bretagne, Italie).

[31] De nombreux articles dans la presse spécialisée, notamment l'Argus de l'assurance, soulignent régulièrement les conflits ouverts entre les deux parties. Réseaux d'agents : revalorisations, ça grogne !

[32] Agents généraux : le ton monte entre Allianz et Mag 3, L'Argus de l'Assurance, Charbier (2019).

3.2.2 Communication et choix stratégiques

En tant que représentant de la compagnie, l'agent est tenu d'appliquer les directives de la compagnie. Il s'agit aussi bien de règles de souscription, de tarification que de campagnes commerciales, ou de stratégies marketing. L'agent n'est pas associé aux choix ni aux process de décisions. Ce support est d'une grande utilité pour le nouvel agent. Pour un agent expérimenté et reconnu, ce dispositif semble contraignant. L'absence de concertation tant sur les choix stratégiques que sur les modalités de déploiement est source de conflits. Plus l'agent général est expérimenté, plus sa perception et sa connaissance pointue, du marché constituent un actif sur lequel il souhaite s'appuyer, plus que sur les études de la compagnie, pour développer son portefeuille.

Pourtant, la communication entre l'assureur et l'agent général : les relations sont souvent de nature descendantes et unilatérales (Bartolomei, 2014). L'agent mis devant le fait accompli, n'a d'autre choix que d'appliquer ce qui a été décidé en compagnie.

3.2.3 Une co-dépendance économique dans un contexte réglementaire particulier

Nous avons souligné l'importance de la réglementation en assurances. Qu'il s'agisse du cadre législatif ou des pratiques commerciales, les intermédiaires en assurances sont soumis à des exigences de plus en plus élevées. Ce cadre exacerbe la dualité de la relation entre agent et compagnie. En effet, la compagnie audite ses agents généraux à intervalles réguliers. Ces audits sont l'opportunité de tester la conformité des procédures commerciales, du traitement des sinistres, et du respect des directives de l'autorité de contrôle. A mesure que la pression réglementaire augmente, ces contrôles deviennent nécessaires et sont source de tensions entre les deux structures.

Dans cette relation asymétrique, le poids de l'agent dans le chiffre d'affaires de la compagnie constitue un élément important. En effet, L'Agence générale représente 14% du chiffre d'affaires de la compagnie. Cette proportion lui confère une influence non négligeable qui se traduit notamment dans les conventions de mandat. Révisée régulièrement, elle permet d'inclure des délégations supplémentaires et augmentent l'autonomie de l'agent (possibilité de souscrire des contrats de plus grande ampleurs, autorisation de gérer des sinistres au-delà d'un certain seuil…).

L'Agence générale peut ainsi se prévaloir d'autorisations particulières dont ne disposent pas des agents de plus petit volume.

En parallèle, il est important de noter que le portefeuille de l'agent général ne lui appartient pas, il reste la propriété de la compagnie d'assurance. Ce dispositif est loin d'être anodin et constitue l'un des éléments de tension dans la relation agent-compagnie. En effet, l'histoire de l'assurance regorge de cas d'agents généraux ayant pris leur indépendance en devenant courtier. Le besoin d'autonomie de l'agent est une des raisons qui motivent le changement de statut. La transformation peut se faire avec la bienveillance de la compagnie, qui accordera à son ancien agent de conserver une partie de ses clients pour constituer un portefeuille de départ, et lui permettra de continuer à distribuer ses solutions. Elle peut également être conflictuelle et provoquer pour les deux parties une fonte de portefeuille.

Destins liés par un même objectif stratégique, agent et compagnie constituent ainsi une forme singulière de partenariat. Les dynamiques de coopération et de compétitions s'y expriment à différents niveaux, et dans les activités principales des deux acteurs. Agent et compagnie constituent également un ensemble permettant d'observer toute la chaîne de valeur du service assurance, de la conception à la commercialisation, en passant par la consommation. Ainsi, la dynamique particulière agent-compagnie fera partie des axes d'observation dans notre étude de l'innovation et de son organisation.

4. Intérêt du cas et nouvelles questions de recherche

L'objet de notre recherche est de comprendre l'innovation dans l'assurance, en questionnant, observant et étudiant le phénomène depuis l'intérieur d'une structure d'assurance. L'Agence générale nous fournit un cadre de recherche qualitatif à plusieurs niveaux. En premier lieu sa représentativité et ses dynamiques internes nous permettront de tirer des enseignements pertinents malgré l'unicité du cas étudié. Ensuite, notre de posture de chercheur-intervenant nous a garanti un accès exceptionnel aux données et aux acteurs.

4.1 Une illustration des problématiques actuelles

Par son positionnement, sa forme, et les contraintes qu'elle subit, L'Agence générale nous permet d'étudier in situ les différentes problématiques auxquelles sont confrontées les entreprises d'assurance.

4.1.1 Les dynamiques de changement dans l'assurance

L'Agence générale, ainsi que l'ensemble qu'elle forme avec la compagnie Assur'Antilles sont représentatifs des défis et enjeux rencontrés par l'assurance. Nous avons souligné les transformations réglementaires auxquelles sont soumises toutes les entreprises d'assurances. Ces évolutions s'appliquent non seulement aux étapes de commercialisation, mais également à la conception de l'offre. En termes opérationnels, les nouvelles attentes et habitudes de consommation et de communication des clients imposent aux acteurs de l'assurance des trajectoires cibles spécifiques. Ils ont été résumés ainsi (Gradvohl, 2017)

- *"fluidifier le parcours client ;*
- *permettre une gestion plus efficace et ainsi faire baisser les coûts de gestion ;*
- *enrichir les offres et services pour se différencier dans un univers de plus en plus concurrentiel et dans un contexte réglementairement contraint ;*
- *accélérer la transformation digitale ;*
- *créer une proximité avec le client et transformer le métier en accompagnateur de vie.*"

L'entreprise étudiée se confronte particulièrement à ces enjeux, auxquels l'innovation, dans ses différentes formes et pratiques, doivent répondre.

Les entreprises d'assurance sont en outre confrontées à de nouveaux modèles d'affaires (assureurs en ligne), à la concurrence des banques (développement de la bancassurance depuis de nombreuses années) et à la remise en question de leur légitimité.

4.1.2 Une vision transverse de la chaîne de valeur assurances

Grâce à sa configuration, L'Agence générale nous donne accès à une grande partie de la chaîne de valeur du service d'assurance. Dans notre étude des multiples dimensions de l'assurance, nous avons souligné la grande complexité du secteur et des implications. La chaîne de valeur assurance est ainsi particulièrement dense, et fait appel à nombre de compétences et métiers aux dynamiques parfois opposées. Questionner l'innovation dans l'assurance, c'est questionner l'ensemble de cet écosystème. L'agent général n'a qu'une faible autonomie sur la partie actuarielle. En revanche, nous pouvons appréhender les implications et trajectoires des changements de process grâce à la participation active de 3 A dans la collecte d'information, et son autonomie dans l'application des mesures de calcul de la compagnie. En outre, la totale autonomie de L'Agence générale dans la gestion de la consommation du service, comprenant également une partie actuarielle, est d'un intérêt significatif pour notre recherche.

4.1.3 Un profil spécifique de collaborateurs

L'assurance est un secteur majoritairement féminin (60.5% des collaborateurs d'assurance sont des femmes), L'Agence générale ne déroge pas à la règle, avec une proportion de 82%. Avec des collaborateurs principalement titulaires d'un diplôme de niveau bac à bac+2, et dont 14.2% ont plus de 55 ans, l'entreprise se rapproche du profil démographique moyen des entreprises d'assurance[33]. Dans le cadre d'une étude de cas unique, ces caractéristiques démographiques rendent possible une reproduction de notre recherche à d'autres entreprises d'assurance.

4.2 La dynamique d'innovation en devenir dans une PME

L'innovation a souvent été étudiée à travers le prisme des grandes entreprises. Néanmoins confrontées aux mêmes problématiques d'entreprise, les PME sont également sources d'innovation. L'entreprise étudiée a récemment pris une orientation stratégique favorisant l'émergence d'innovations.

4.2.1 L'ambition de développement comme moteur de l'innovation

Le changement de direction, à la faveur du fils de la fondatrice, a modifié considérablement les objectifs de l'entreprise. L'évolution de L'Agence générale peut ainsi être découpée en phases distinctes. La première phase correspond à la création et au développement de l'entreprise. Elle correspond à la période pendant laquelle la fondatrice dirigeait effectivement la structure. La seconde phase commence en 1998 lorsque la direction est transmise au directeur général actuel, fils de la fondatrice. La stratégie est alors axée sur une croissance forte, à la fois interne et externe. Pour répondre à ces ambitions de conquête, la différenciation est capitale.

Conscient des attentes du marché, des exigences réglementaires et de la nécessité d'offrir un service à la fois rentable et différenciant, le directeur général souhaite impulser une dynamique qui permettra à l'entreprise d'atteindre ces objectifs. L'innovation est pour lui le levier essentiel de cette dynamique.

Cette étude de cas intervient donc dans un contexte particulièrement intéressant de transformation, de changement de stratégie et de dynamiques internes. Notre recherche correspond à l'année 0 en termes d'innovation, la conscientisation de l'innovation en tant que process transformatif. Cette situation nous offre ainsi un cadre particulièrement intéressant pour

[33] 2018, 59.2% des collaborateurs en assurances ont un diplôme niveau bac à bac+2 et 17.5% des collaborateurs ont plus de 55 ans. Source : Observatoire de l'Évolution des métiers de l'assurance.

observer un phénomène dans toute son émergence, sa conception, sa matérialisation, ses conséquences.

4.2.2 La richesse de l'étude PME

La taille de l'entreprise revêt également un intérêt significatif pour notre recherche. En effet, l'étude d'une PME présente certains avantages dans le cadre d'une recherche qualitative.

En premier lieu, la taille de l'effectif nous a permis d'avoir un taux d'entretiens significatif. Notre posture d'acteur de l'entreprise a facilité les échanges et la perception des collaborateurs sur les entretiens. Les entretiens formalisés (dans le cadre méthodologique défini) ont ainsi été riches, denses, et facilités par la proximité quotidienne. Les entretiens informels (échanges professionnels sur la thématique) ont été nombreux et ont alimenté notre journal de bord.

En effet, dans un effectif réduit, les rôles et attitudes informels sont plus facilement identifiables. Nous avons eu l'opportunité au cours de nos travaux de collaborer et d'échanger avec l'intégralité des collaborateurs de l'entreprise. Qu'il s'agisse de projets ponctuels, d'événements informels, de partage d'information ou de simple observation, ces échanges ont été riches. Ils ont été l'opportunité de mieux comprendre les dynamiques internes, et les réseaux d'information et d'influence informels. Ils nous ont offert une lecture plus approfondie de la perception de l'entreprise par ses acteurs, et de leurs motivations. Ces éléments de contexte enrichissent considérablement la lecture des faits et observations.

4.2.3 Une posture interne qui donne un large accès au terrain

L'entreprise se trouve dans une phase de croissance et de développement accélérés. Dans ce cadre, le recrutement d'une compétence transversale a pour objectif d'accompagner les évolutions attendues, transformer les équipes par la formation et la professionnalisation, et formaliser un cadre managérial plus précis pour le rendre plus efficient. L'objectif est également de développer un ensemble de solutions en interne, qui permettront à l'entreprise de se différencier, d'offrir un meilleur service au client, et d'adapter la structure aux évolutions de marché. C'est dans le cadre de cette mission que nous sommes intervenus dans chez L'Agence Générale.

Au-delà de notre contribution active, le directeur général nous a accordé un large accès non seulement à l'entreprise, mais également à des sources secondaires comme des archives, des documents privés et des documents historiques. Il a été très favorable à cette recherche, ce qui nous a permis d'interviewer un nombre important de collaborateurs, y compris les dirigeants.

Plus encore, la posture de collaboratrice a été l'opportunité d'avoir de nombreux échanges informels mais riches, et d'assister à certains événements informels permettant d'observer une interaction intéressante des dynamiques de l'entreprise de l'intérieur. En étudiant l'innovation au sein de l'entreprise par l'observation, il est devenu évident que non seulement le caractère familial de l'entreprise mais aussi la nature particulière de la relation agent-compagnie étaient des déterminants importants. Par conséquent, nous avons inclus cette dimension non seulement dans notre spectre d'observation mais dans notre protocole d'interview. Ce large accès aux données primaires et secondaire de l'entreprise constitue un intérêt significatif de notre recherche.

4.3 Des Spécificités qui soulèvent deux nouvelles questions de recherche

L'étude de l'entreprise L'Agence générale a soulevé des caractéristiques majeures, dont le l'impact en termes d'innovation mérite d'être interrogé.

En premier lieu, la nature familiale de l'entreprise est une propriété de l'entreprise dont l'importance est apparue très tôt dans la recherche. Cette spécificité est en effet systématiquement mise en exergue par les différents acteurs.

L'importance de la dynamique entre la compagnie d'assurance et l'agent général est apparue dans un second temps. A travers l'étude des projets, puis l'analyse des entretiens, cette relation s'est imposée comme un déterminant du process d'innovation dans ce contexte.

4.3.1 Entreprise familiale et innovation

Qu'est-ce qui définit une entreprise familiale ? Si la réponse peut sembler évidence, elle est l'objet de plusieurs débats dans la communauté académique. En questionnement, les différents critères caractérisant une entreprise familiale. Trois dimensions sont alors mobilisées : la propriété, la gouvernance, et le management. En tant qu'entreprise gouvernée et managée par une fratrie qui en est l'unique propriétaire, L'Agence générale est sans conteste une entreprise familiale. Cette nature particulière a-t-elle une influence sur l'innovation, en termes de capacités, de process, d'organisation, de livrables ? Plusieurs recherches ont soulevé cette question (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2010 ; Miller et Lebreton-Miller, 2005 ; De Massis et al., 2013). Elle y est perçue tantôt comme conservatrice et réticente au changement (Craig et Moore, 2006), tantôt comme énergique et sans aversion particulière au risque (Hall et Nordqvist, 2008 ; Zahra, 2005). Néanmoins, les PME familiales ont rarement été étudiées, en raison d'un accès plus difficile au terrain. En ce sens, L'Agence générale revêt un intérêt particulier et nous permet de nous poser la question suivante :

La nature familiale impacte-t-elle les trajectoires, formes, et modalités de l'innovation dans l'entreprise et si oui, de quelle façon ?

4.3.2 Partenaires et concurrents...l'innovation dans la coopétition

Nous avons souligné la nature particulière des relations entre L'Agence générale et sa compagnie mandante. A la fois concurrents et partenaires, ces deux entités doivent collaborer pour atteindre leur objectif commun de performance commerciale, d'efficacité opérationnelle et de relation client. Le concept de coopétition repose sur un nouveau paradigme de la stratégie d'entreprise. Les entreprises ne sont plus seulement obligées de se livrer une compétition effrénée, y compris dans un contexte hautement concurrentiel. La coopétition peut se définir comme "*une relation paradoxale entre deux ou plusieurs acteurs, engagés simultanément dans des interactions de nature coopérative et compétitive, que leur relation soit de type vertical ou horizontal"* (Bengtsson et Kock, 2014, p. 182).

Certains espaces de coopération qui sont bénéfiques aux parties prenantes. Parmi ces espaces, l'innovation est particulièrement productive ; on se rapproche alors du concept de l'open innovation (Chesbrough et Bogers, 2014). La problématique de la coopétition dans l'innovation est un sujet de recherche émergent, nécessitant d'être approfondi. Il a été abordé en étudiant le cas des entreprises frontalement concurrentes (Chiambaretto et Fernandez, 2016) ou le cas de la coopétition interne entre services (Chiambaretto et al. 2019). La coopétition y apparaît alors comme un choix stratégique temporaire permettant de combiner les bénéfices à la fois de la compétition et de la coopération (Bengtsson et Kock, 2014).

Dans le contexte de l'agent général et de la compagnie, la situation de coopétition ne résulte pas d'un choix et n'est pas limité dans le temps. Elle est inhérente à leurs statuts réciproques, et c'est ce qui en fait l'originalité. Ainsi, le cas particulier du mandat d'agent général, propre à l'assurance, n'a pas été abordé. Dans ce cadre, l'étude de L'Agence générale est particulièrement riche. En effet, le modèle de distribution de l'agent général est stratégique pour les compagnies d'assurance. Loin de vouloir mettre un terme à ce modèle malgré la transformation des pratiques commerciales, les compagnies cherchent à optimiser ce modèle. En parallèle, le secteur de l'assurance cherche à s'approprier et à mieux appréhender l'innovation, dans un secteur où elle souffre d'invisibilité. Aussi, une nouvelle question de recherche se pose :

Quelles sont, dans une relation fortement marquée par la coopétition, les caractéristiques de l'innovation en assurance ?

Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre a précisé les caractéristiques du terrain de recherche. Cette présentation permet au lecteur d'appréhender les éléments qui devront faire l'objet d'une prise de recul par rapport aux résultats de l'étude, et ceux qui sont propres à l'assurance.

Dans une première partie, nous avons mis en évidence ***la structure de l'entreprise et son organisation interne***. Nous avons souligné que les fonctions de l'entreprise (vente-conseil, traitement de l'indemnisation) permettaient d'observer des éléments significatifs de la chaîne de valeur assurance. En particulier, la livraison du service, matérialisée dans l'entreprise L'Agence générale par le service de gestion des sinistres, est une étape importante. En effet, en raison de la temporalité particulière de l'assurance, le traitement du sinistre et l'indemnisation constituent le " moment de vérité " et de " tangibilisation " de l'assurance (Eiglier et al., 1997 ; Mayrhofer et Roederer, 2011). Nous avons en outre souligné l'impact de la réglementation sur la transformation de certaines fonctions, en particulier commerciales. A l'image de l'ensemble des entreprises d'assurance, les équipes doivent être de plus en plus diplômées, pour commercialiser des solutions d'assurances selon des process plus en plus normés.

Dans une deuxième section, nous avons positionné ***l'entreprise et son rôle d'agent général dans une dynamique d'assurance plus globale***. En effet, dans le chapitre 2, nous avions souligné l'importance de la chaîne de valeur et de la diversité des acteurs de l'entreprise. Il était donc essentiel de mettre en exergue le rôle et la mission de l'agent général d'assurance au sein de cette chaîne. Nous avons identifié des variations dans l'autonomie de l'agent dans son activité. En particulier, la façon dont l'agent général et l'assureur mandant se complètent dans la chaîne de valeur s'est avérée intéressante.

En effet, dans une troisième section, nous avons porté notre attention sur ***les particularités des interactions entre agent général et compagnie d'assurance.*** Les deux acteurs se complètent pour créer, commercialiser, délivrer, et gérer un service ; la dynamique entre eux semble toutefois complexe. A la fois dépendants, partenaires et concurrents, agent général et compagnie forment un duo très présent dans le paysage assurantiel français.

Telles sont les caractéristiques de l'entreprise L'Agence générale qui font de notre cas ***un terrain pertinent pour notre recherche,*** comme le souligne la quatrième section. En effet, en prise avec les problématiques actuelles de l'assurance (concurrence accrue, exigences réglementaires) et des enjeux organisationnels spécifiques à l'assurance (la dynamique agent-assureur), L'Agence générale se révèle être une illustration intéressante, à échelle réduite, de l'entreprise d'assurance

en France. De plus, la taille de l'entreprise, qui est une PME, permet un accès large au terrain. Enfin, nous avons précisé dans quel contexte nous avons intégré l'entreprise, et brièvement exposé notre rôle dans celle-ci.

Enfin, grâce à cette mise en perspective, nous avons pu soulever ***des problématiques particulières.*** En effet, certaines questions de recherche ne peuvent être ignorées face aux spécificités du cas. En premier lieu, la nature familiale devra être considérée comme une dynamique singulière dans le processus d'innovation. La recherche consacrée à l'innovation dans les entreprises familiale est plus récente encore que celle consacrée aux services. Si certaines caractéristiques ont pu être identifiées (Craig et Moores, 2006 ; Ben-Mahmoud-Jouini et al., 2010 ; Schier, 2014), peu d'études portent sur les PME. Les entreprises familiales du secteur de l'assurance sont également peu étudiées. En second lieu, la dynamique multiple entre l'agent et l'assureur, entre coopération et de dépendance est digne d'intérêt. En effet, la distribution via agent général représente une part non négligeable du schéma de distribution assurantiel en France ; une observation de cette dynamique fournira donc ***un apport essentiel dans la compréhension du phénomène d'innovation dans l'assurance.***

Notre terrain de recherche défini et caractérisé constitue ainsi une clé de lecture indispensable aux prochains chapitres consacrés aux résultats et à leur analyse.

Conclusion de la 2ème partie

La deuxième partie de cette thèse a présenté la posture épistémologique, la méthode et le terrain de recherche que nous avons choisi de mobiliser pour répondre à notre problématique, la compréhension de l'innovation dans l'assurance.

Dans ***le chapitre 3,*** nous avons tout d'abord défini le paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit notre démarche. Nous avons présenté les différents paradigmes épistémologiques traditionnellement mobilisés dans la recherche en sciences de gestion. C'est à la fois notre conception du réel, ou " vision du monde ", et notre rapport à la connaissance qui positionne notre recherche dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP). En effet, nous considérons que l'étude d'un phénomène est indissociable de l'expérience humaine sur laquelle il repose. Il y a donc une interconnexion entre le chercheur et le sujet qu'il étudie. Nous adoptons ainsi une " *conception pragmatique de la connaissance* " (Gavard-Perret et al., 2012, p. 36). A la manière de Von Glasersfeld (1988, 2001) ou Le Moigne (1995, 2001), nos connaissances, en permettant une meilleure compréhension de l'innovation de l'assurance, doivent constituer des outils et des leviers actionnables. Nous avons ainsi formulé l'objet de notre recherche, en tant que " projet de connaissances " et " construction rationnalisée " de la manière suivante :

" *Comment les spécificités du secteur de l'assurance modifient-elles les théories et modèles connus de l'innovation dans les services* ? "

Nous avons ensuite présenté la méthodologie choisie. Notre protocole de recherche a été élaboré pour nous permettre d'observer l'objet de notre recherche, et d'intégrer notre démarche dans " *une volonté compréhensive ou descriptive à visée modélisatrice et heuristique mais sans recherche d'une quelconque démonstration* " (Charreire et Huault, 2001, p. 42). Dans cette optique, nous avons présenté un design de recherche articulé autour d'une étude de cas unique. En amont de celle-ci, lors de missions salariées au sein d'une première entreprise d'assurance, nous avons identifié un certain nombre de problématiques et validé la pertinence de notre recherche. Ensuite, en tant que salariée de l'entreprise observée dans l'étude de cas, nous avons pu mobiliser plusieurs sources de données. En tant que praticienne adoptant une démarche scientifique à visée compréhensive et descriptive, nous qualifions notre immersion de " participation observante ". Dans ce rôle d'insider, nous avons mené 21 entretiens semi-directifs, et mobilisé des sources de données secondaires telles que les entretiens informels et les documents d'entreprise. Pour nourrir notre approche réflexive, nous avons tenu un journal de

recherche qui, au-delà des nécessités de rigueur scientifique, a constitué un véritable outil de prise de recul. Enfin, nous avons mobilisé le levier de la recherche-action selon Susman (1983). Ce dernier levier s'inscrit parfaitement dans le paradigme du PECP, car il permet de confronter les connaissances générées au réel, et de vérifier leur adéquation aux problématiques. Enfin, nous avons détaillé notre analyse des données et présenté notre méthodologie d'analyse. En utilisant le codage a priori (basé sur les concepts et représentations des théories existantes) et a posteriori (basé sur les notions émergeant des verbatim) nous avons pu traduire nos données en concepts.
Dans la dernière section du chapitre 3, nous avons questionné la validité et la fiabilité de la recherche. Pour ce faire, nous avons mobilisé le cadre du PECP ainsi que le cadre général fixé par les principes de rigueur scientifique. En particulier, nous nous sommes attachés à démontrer la pertinence de nos choix méthodologiques, et la rigueur avec laquelle nous avons mené les collectes de données. Ensuite, nous avons soulevé la question de l'étude de cas unique. Nous avons démontré la façon dont notre cas s'inscrit dans les principes de validité selon Yin (1989). La généralisation s'entend ainsi d'un point de vue analytique et non statistique.

Dans le chapitre 4, nous avons présenté et décrit l'entreprise dans laquelle s'est déroulée l'étude de cas, nommée L'Agence générale. Cette étape descriptive a souligné l'adéquation du cas avec la question de recherche et les éléments qu'il était nécessaire d'observer. Ainsi, nous avons appuyé la validité de notre démarche. Dans un premier temps, nous avons présenté le fonctionnement général de l'entreprise, et en particulier, les différents acteurs et leurs contextes. En effet, la revue de la littérature (chapitres 1 et 2) a démontré l'importance des interactions dans le phénomène d'innovation et dans la réalisation du service d'assurance. Nous avons en outre souligné la présence de services clés de l'assurance, telles que les fonctions commerciales ou le traitement de l'indemnisation. L'existence de ces départements valide l'intérêt du cas, dans la mesure où ils constituent des étapes essentielles de la relation du service assurance (Gadrey, 1991). Dans la section suivante, nous avons présenté une dynamique propre à l'assurance et observable sur notre terrain : la relation entre une compagnie d'assurance et son distributeur, en tant que participants à la réalisation d'un même service. Comme nous l'avions présenté dans le chapitre 2, le service d'assurance repose sur de nombreuses interactions à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises d'assurance. Nous avons ainsi détaillé cette dynamique assez singulière, basée sur la compétition, la coopération, et l'interdépendance. Enfin, nous avons affirmé l'intérêt du cas pour notre recherche en nous appuyant sur ses caractéristiques, représentatives des problématiques et enjeux du secteur de l'assurance. Nous avons mis en avant certaines spécificités, qui revêtent un intérêt singulier pour notre recherche. En effet, la nature familiale de l'entreprise est à l'origine de dynamiques peu étudiées dans le cadre de l'innovation.

Notre situation privilégiée, à l'intérieur de l'entreprise, est donc une opportunité de questionner l'incidence de cette originalité. La nature des interactions entre la compagnie d'assurance et son distributeur, en tant qu'agent général, est quant à elle représentative des particularités de l'assurance. Ces deux aspects du cas nous ont ainsi fourni des questions de recherche et des axes d'observation supplémentaires, qui viendront enrichir les résultats que nous présenterons dans la dernière partie de cette thèse.

Troisième Partie

Introduction de la 3ème partie

La troisième et dernière partie de cette thèse présente les résultats de notre recherche, et la façon dont nous avons lié les données du terrain aux concepts théoriques.

Dans le ***chapitre 5,*** nous ferons état de nos observations et tenterons de trouver la clé qui, comme le souligne Von Glasersfeld (1988), permet de les expliquer et de les positionner dans un cadre conceptuel. Pour ce faire, nous nous sommes attachés à décrire et expliquer nos observations à travers le prisme du cadre théorique de l'innovation dans les services. Nos premiers éléments répondent ainsi à la question des déterminants de l'innovation dans l'assurance en tant que service. Dans la première section, nous présenterons les différents projets d'innovation qui ont pu être observés au sein de L'Agence générale. Le tableau global détaillera les livrables, les contextes de chaque projet, les participants, et les problématiques associées. En effet, nous mettrons en évidence que le point de départ de chaque projet est une problématique spécifique. Nous proposerons ainsi une typologie des problématiques auxquelles l'innovation dans l'assurance tente de répondre.

Plus loin, nous interrogerons l'innovation en tant que processus. Nous tenterons de déterminer s'il existe une méthodologie générique et le périmètre dans lequel elle s'inscrit. Ensuite nous décrirons les formes d'innovation que nous avons pu observer. En nous basant sur les modèles existant dans la théorie de l'innovation dans les services, nous présenterons des trajectoires, des formes d'innovation spécifiques. En particulier, nous mettrons en perspective les acteurs, les formes d'innovation, et les trajectoires suivies. Pour souligner la complémentarité entre L'Agence générale et la compagnie d'assurance mandante, nous effectuerons la même analyse sur les deux périmètres. Cette analyse nous permettra d'établir une synthèse dans laquelle nous soulignons les acteurs et les problématiques de l'assurance déterminent des formes et des trajectoires d'innovation.

Nous questionnerons ensuite l'impact de l'innovation en assurance sur différentes dimensions de l'entreprise. La perception des acteurs de l'assurance se révèlera fondamentale dans cette démarche. Finalement, nous dresserons un tableau des acteurs principaux des interactions autour de l'innovation. Nous montrerons que les dynamiques internes ou externes de l'entreprise, y compris avec le client, sont variables et constituent des déterminants forts de l'innovation dans l'assurance. Dans la deuxième section, nous mettons nos résultats en perspective pour mieux comprendre la manière dont ils constituent des clés explicatives de l'innovation en assurance. En particulier, nous exposerons le rôle de la perception et de la compréhension des collaborateurs

dans la dynamique d'innovation. Ensuite, nous reviendrons sur les relations ambivalentes entre les acteurs de la chaîne de valeur assurance que sont l'agent général d'assurance et sa compagnie mandante. En effet, nos résultats soulignent une nature basée à la fois sur la compétition et sur la coopération. La prévalence de ce mode de distribution en France justifie que nous nous y attardions. Nous mènerons la même analyse à travers le prisme de la nature familiale de l'entreprise : quelles dynamiques avons-nous pu observer et quels sont les concepts que la recherche-action a fait émerger ? Enfin, comme la revue de littérature nous y a invités, nous proposerons une lecture croisée de l'innovation en assurance et de l'innovation sociale. La dernière section de ce chapitre nous permettra de proposer une synthèse et une modélisation de l'innovation en assurances.

Le ***chapitre 6*** quant à lui proposera une lecture de nos observations et de nos travaux dans une perspective beaucoup plus large (innovation et InsurTech, diffusion de l'innovation dans l'entreprise, liens entre innovation sociale et innovation de service, rôle de l'innovation dans la redéfinition du modèle assurantiel). L'objectif de ce chapitre est de questionner les résultats obtenus dans le cadre d'une étude de cas à la lumière des différents modèles de l'assurance. Dans un premier temps, nous confrontons le modèle de l'InsurTech à nos résultats. Ces firmes ont une trajectoire fortement technologique. Elles sont souvent présentées, à tort, comme les seules formes d'assurance innovantes. Notre démarche visant à mieux comprendre l'innovation dans l'assurance, il est indispensable de questionner ce modèle. Dans une deuxième section, nous interrogeons un autre modèle d'assurance : les groupes de protection sociale. En nous basant sur une période d'observation antérieure à notre étude de cas, nous mettons en perspective l'un de nos résultats portant sur le rôle du collaborateur dans l'innovation en assurance. Nous questionnerons ainsi les flux de connaissance dans l'entreprise d'assurance dans les démarches d'innovation. La troisième section interrogera plus précisément la façon dont l'innovation se diffuse entre les acteurs du service d'assurance. En effet, dans le deuxième chapitre, nous avions souligné la diversité des modes d'assurance et la façon dont le service d'assurance pouvait faire intervenir plusieurs entreprises. Nous montrerons que plusieurs déterminants tels que la localisation et le contexte insulaire impactent la diffusion l'innovation entre les organisations. Enfin, la dernière section de ce chapitre proposera d'interroger d'une manière plus large les différentes missions du service d'assurance et les opportunités qu'offre l'innovation dans leur réalisation. Dans le deuxième chapitre, nous avions souligné la nature à la fois économique et sociale de l'assurance. Nous terminerons donc le chapitre 6 en questionnant la façon dont l'innovation en assurance peut être de nature sociale, et les modèles d'assurance induits par l'innovation.

CHAPITRE 5 : L'innovation dans l'entreprise d'assurance, phénomène managérial au sein d'un écosystème complexe

Introduction du chapitre 5

L'observation participante et la recherche action sont des méthodologies d'enquête produisant une grande quantité de données. Notre étude de cas au sein de l'entreprise L'Agence générale a fourni des résultats qui se sont parfois révélés surprenants, et ce malgré notre longue expérience dans le secteur. Pour rendre compte de ces résultats, nous avons choisi de lier l'organisation de ce chapitre à notre processus d'analyse, tel que nous l'avons détaillé dans le chapitre 3.

Dans un premier temps, nous nous sommes attachés à une ***lecture purement descriptive de nos observations.*** Dans le cadre de notre recherche, nous avons mis en place un tableau de suivi des projets dont les caractéristiques selon Schumpeter en font des projets d'innovation. Ainsi, peuvent être définies comme innovation : l'introduction d'un nouveau service (auquel le consommateur n'est pas familier), l'introduction d'une nouvelle méthode de réalisation du service ; la conquête d'un nouveau marché, la mise en place d'une nouvelle organisation de production du service. Ce tableau a constitué un outil précieux de visualisation et de formalisation. Les dates, objets, initiateurs, participants et évolutions des projets y ont été consignés. Cette première source de données a permis de valider l'existence de plusieurs formes d'innovation chez L'Agence générale, au sein de la compagnie mandante, et des innovations impactant les deux structures.

Les entretiens semi-directifs ont fourni des données de contextualisation, nécessaires à une compréhension globale des observations formelles. Ils ont en outre complété les données précédentes en fournissant des informations significatives sur l'historique de l'entreprise. L'ancienneté de certaines collaboratrices a été un précieux atout dans ce contexte. Dans cette première approche descriptive, le codage des données s'appuie sur les déterminants de l'innovation, tels que les formes (services ? process ? management ?), les acteurs, et les impacts. Cette démarche souligné les problématiques auxquelles l'entreprise tente de répondre en innovant. Cette phase descriptive mettra en exergue certaines spécificités liées à l'assurance.

Dans un second temps, la confrontation entre les ***données collectées et des observations*** a permis d'aller plus loin dans l'étude du cas et d'avoir une démarche plus explicative. En nous appuyant sur les travaux existants (Sundbo, 1997 ; Miller et Lebreton-Miller, 2005 ; Ben Mahmoud-Jouini et al., 2010 ; Chesbrough et Bogers, 2014) nous tenterons d'expliquer nos observations. Quatre dynamiques sont ainsi apparues.

Tout d'abord, l'analyse des perceptions des acteurs de l'innovation met en ***évidence le rôle des représentations de l'innovation*** dans le regard que posent les collaborateurs sur l'innovativité

de leur entreprise et leur implication. Ensuite, les interactions entre L'Agence générale et Assur'Antilles soulignent l'impact significatif de ***la relation coopétitive*** existant entre l'agent général et la compagnie d'assurance.

Plus avant, le questionnement sur la particularité de L'Agence générale en tant qu'***entreprise familiale*** offrira un axe de lecture et d'explication intéressant sur les effets induits par la nature familiale de la firme sur les mécanismes d'innovation, et leur apport à l'entreprise. Enfin, en prenant comme appui un projet d'innovation spécifique et la dimension sociale de l'assurance dans un contexte particulier, nous interrogerons ***le lien entre innovation en assurance et innovation sociale.***

1. Du processus au service, des formes d'innovation diverses

La définition de l'innovation proposée par Schumpeter permet d'englober un grand nombre de contextes. En effet, en assimilant l'innovation à de "nouvelles combinaisons productives", il intègre toute la chaîne de valeur du bien ou du service. A travers l'observation et l'analyse de différents projets s'intégrant dans ce cadre, plusieurs constats sont apparus.

En premier lieu, il existe un process d'innovation, qui, bien que informel et non linéaire, a pu être observé au sein de l'entreprise. Ensuite, plusieurs formes d'innovation ont été mises en place, parfois au-delà des limites strictes de l'entreprise. Il y a en effet une nécessaire corrélation entre les innovations produites chez l'agent général et celles produites au sein de la compagnie mandante. Enfin, les innovations impactent l'entreprise à différents niveaux. Bien que ces impacts ne soient pas toujours mesurables, ils sont fortement compris et attendus par les acteurs de l'entreprise.

1.1 Présentation des projets d'innovation

Nos recherches au sein de L'Agence Générale nous ont permis d'accompagner, piloter ou assister plusieurs projets d'innovation. Nous les présentons dans le tableau qui suit (34).

Dans ce tableau de synthèse[34], nous avons renseigné plusieurs informations sur les projets menés au sein de L'Assurance générale. Plusieurs caractéristiques permettent de comparer les projets entre eux. En premier, sur la base de nos observations et des verbatim, nous avons identifié que les projets établis en réponse à différentes problématiques (client, marché, opération, réglementation, communication) sur lesquelles nous reviendrons plus en détail dans le point suivant. Nous avons ensuite précisé le livrable (par exemple : création d'un site internet), puis apporté une description détaillée du projet et du contexte. Par ailleurs, nous avons décrit les différents acteurs, et leurs rôles, en prenant soin d'identifier les acteurs internes des acteurs externes. Enfin, nous avons exposé les freins et les moteurs des différents projets.

Dans les points qui suivent, nous mettons en perspective les données d'observation et les verbatim pour proposer une analyse de l'innovation chez L'Agence générale. Nous remarquons d'abord que le processus d'innovation n'est pas linéaire. Il est de nature diffuse, et articulé autour d'un directeur général omniprésent. Ensuite, l'innovation suit des trajectoires différentes au sein des différents services. Les problématiques auxquelles ils répondent, les interactions qu'elles

[34] Une version plus détaillée du tableau est présentée en annexe

mobilisent, et le rôle du client est ainsi variable. Nous présenterons les formes d'innovation chez l'agent, en tant que distributeur, et celles que nous avons pu observer au sein de la compagnie Assur'Antilles. Nous lierons ainsi le degré d'autonomie des acteurs avec la radicalité des innovations proposées. Ces mises en perspective souligneront l'impact de l'innovation en assurance sur les métiers, et les différentes dynamiques au sein desquelles l'entreprise L'Agence générale évolue.

Tableau 34 - Présentation des projets d'innovation observés à L'Agence générale

Code projet	Catégorie de problématique	Contenu/livrable	Description/contexte	Initiateur	Pilotage	Acteurs		MOTEURS ET FREINS	
						Acteurs externes	Acteurs internes	Eléments MOTEURS du projet	Eléments FREINS du projet
O1	Client - Marché	Dématérialisation du suivi des sinistres	Afin de gagner en efficacité, en productivité et faciliter la transmission d'informations entre les différents collaborateurs (quel que soit le service), il est décidé d'acquérir et déployer un logiciel de gestion distinct de celui de la compagnie. L'objectif à terme est que l'ensemble du processus de traitement des sinistres soit dématérialisé. Ce logiciel est en outre accompagné d'un extranet qui permettra aux clients de déclarer et suivre leurs sinistres en ligne; ce dernier fera l'objet d'un déploiement distinct voir projet W2). La priorité est donnée à l'assurance automobile, les autres assurances devant être déployée progressivement.	Directeur général	Responsable veille et Innovation	Editeur de logiciel, Services informatiques externes	Chef de projet logiciel, directeur général, responsable veille et innovation, collaborateur sinistres	* connaissances de la responsable sinistre *l'adéquation entre le projet et les besoins des équipes * l'adéquation avec les besoins du client	* faible maîtrise du logiciel de gestion déployé depuis peu (a nécessité la mise en place d'une formation) * la communication entre le prestataire informatique et l'éditeur de logiciel * une certaine réticence d'Assur 'Antilles
O2	Client	Mise en place d'un tableau Excel partagé de suivi des sinistres pour les clients grands compte "flotte"	Dans l'attente de la mise en place opérationnelle de l'extranet dans lequel le client pourra suivre le traitement de son sinistre (projet W2), une alternative plus simple est identifiée, uniquement pour la catégorie grands comptes	Directeur général - responsable sinistres	Responsable veille et Innovation	Clients grands comptes	services sinistres équipes commerciales	* un fonctionnement agile * la facilité d'utilisation du tableau Excel * l'adéquation avec les besoins des équipes et du client	
W1	Marché - Communication	Création d'un site internet	L'entreprise Assurances et Courtage ne dispose pas d'un site internet, au contraire de ses concurrents. Paradoxalement, les publicités mentionnent un URL. Il y a donc une réelle nécessité à créer un site internet. Ce dernier sera à la fois un site vitrine (présenter le Groupe et ses activités), un espace de communication, communication (poser l'identité de marque, partager les actualités) et une plateforme commerciale (générer des leads et des demandes de devis).	Directeur général	Responsable veille et Innovation	Prestataire informatique	Responsable veille et innovation, responsable d'agence, directrice financière et juridique	* la maîtrise et l'expérience du chef de projet * la grande connaissance du développeur et ses compétences en assurance	* l'absence d'une réelle équipe projet * la communication cloisonnée entre les parties prenantes et les acteurs du projet
W2	Client	Création d'un espace client	Dans la lignée de la dématérialisation du traitement des sinistres, l'espace client doit permettre aux assurés de déclarer suivre le traitement de leurs sinistres et de communiquer avec les équipes, y compris des pièces jointes (photos, documents...)	Directeur général	Responsable veille et Innovation	Prestataire informatique	Responsable commercial	* la capitalisation des connaissances produites lors de la création du tableau Excel *l'engagement et la disponibilité des équipes *l'adéquation avec les besoins du client	

C1	Communication	Campagne de communication : film de prévention sécurité routière.	Afin de mener une campagne de prévention efficace et originale, il est décidé d'utiliser la réalité virtuelle pour réaliser un film de prévention sur la sécurité routière. En particulier, l'accent est mis sur les distances de sécurité (un nombre important de sinistres automobile sont dus à un "choc arrière").	Directeur général	Responsable veille et Innovation	Agence de communication	Directeur général, responsable commercial	* la liberté accordée par le directeur général * l'agilité d'interaction avec l'agence de communication	* l'absence d'une réelle équipe projet et d'échanges avec les collaborateurs *le cloisonnement du projet
R1	Opération	Création de postes commercial-gestionnaires	Afin d'optimiser la relation client, le directeur général propose de créer des postes de commerciaux-gestionnaires de sinistres. L'objectif est de capitaliser sur le lien créé entre le client et son conseiller, pour améliorer le traitement du sinistre et l'expérience client. Ainsi, le même collaborateur aura la charge du dossier client tout au long de la vie du contrat, et le client n'aura qu'un seul interlocuteur.	Directeur général	Directeur général		Collaborateurs commerciaux	* l'adéquation avec les besoins du client	* la réticence des collaborateurs * la réglementation d'assurance interdit ce cas de figure
S1	Marché - Communication	Lancement d'une solution d'assurance connectée	Le but de ce projet est d'apporter un complément au système de bonus/malus et disposer d'un moyen de fidéliser les clients. En appuyant le calcul de la prime sur la conduite réelle du client, on favorise les comportements vertueux tout en individualisant les contrats.	Directeur général	Responsable veille et Innovation	Prestataire informatique	Responsable commercial	*l'adéquation avec les besoins du client	* la taille du marché concerné, trop réduite * la qualité des réseaux de communication
O4	Opération	Mise en place d'une GED	Afin de moderniser l'ensemble des process et d'anticiper la montée en charge des ventes à distance, il est décidé mettre en place une Gestion Electronique des Documents. Il s'agit de numériser les documents, commerciaux, contractuels et d'interlocution pour améliorer le suivi des dossiers et l'interlocution client.	Assur 'Antilles	?	Editeur du logiciel de gestion, service informatique Assur 'Antilles	Responsable commercial	* une réelle adéquation avec les besoins opérationnels * l'adéquation avec les besoins du clients *l'existence d'une solution dédiée par Assur 'Antilles	* la volonté de ne pas utiliser la solution d'Assur 'Antilles * l'absence d'un réel pilotage du projet * la mise en place est partielle et localisée
T1	Opération - Réglementation	Mise en conformité aux nouvelles normes DDA	Adapter les process de vente, les documents de présentation (notamment entrée en relation et présentation de liens et intérêts) aux nouvelles contraintes réglementaires	Directeur général	Responsable veille et Innovation	Assur 'Antilles	Responsables d'agence	* le pilotage centralisé	* la réticence des collaborateurs et du directeur général * l'absence de vision claire sur la répartition des coûts entre Assur 'Antilles et L'Agence générale

O5	Opération - Client	Numérisation des documents d'identité clients	Suite à un événement climatique majeur, beaucoup de clients ont perdu leurs papiers - l'idée est donc de scanner leurs documents personnels en prévention en mettant à disposition du client un coffre-fort numérique. Ce dispositif est également conçu comme un outil de fidélisation	Directeur général	Responsable veille et Innovation	Prestataire inforr	Responsable d'agence	*une réelle adéquation avec les besoins clients	* le projet s'est avéré impossible à mettre en place pour des raisons réglementaires
O6	Opération - Réglementation	Création d'un outil de suivi de pièces manquantes	L'audit réalisé par Assur 'Antilles 6 mois auparavant relève une tendance forte à la souscription en l'absence de certaines pièces pourtant obligatoires. Afin d'améliorer le taux de conformité des dossiers, et de responsabiliser les collaborateurs, un tableau de suivi est créé par un assistant à la demande du Directeur général. Le projet consiste à s'assurer de l'adéquation du tableau aux besoins de collaborateurs, de former les collaborateurs au nouvel outil, et d'en assurer la disponibilité via un outil de partage.	Directeur général	Assistant commercial	client	Collaborateurs commerciaux, assistant commercial	* une réelle adéquation avec les besoins des collaborateurs * une volonté partagée par le directeur général, et ses responsables	* la réticence des collaborateurs * le manque de vision sur les rôles de chacun * la faible maîtrise des outils bureautiques (chez certains collaborateurs)
O61	Opération - Réglementation	V2 de l'outil de suivi des pièces manquantes	La première version ayant présenté de fortes limites opérationnelles (inadéquations à certains métiers, manque de flexibilité), il est demandé de créer un nouveau tableau et une version plus accessible.	Assistant commercial	Responsable veille et Innovation		Collaborateurs commerciaux, assistant commercial	* le retour sur expérience sur la V1 * un plus grand engagement des collaborateurs	
G1	Opération - Client	Mise en place d'un système de protocole de paiement	Les équipes constatent que le paiement annuel ou semestriel des primes d'assurance représente une somme importante pour certains clients. En conséquence, on observe un nombre croissant de résiliations et/ou de suspensions pour impayés. Il en résulte non seulement une fonte du portefeuille, mais également une augmentation du taux de non-assurance. Pour y remédier, le système de protocole est créé en 2 temps. Dans un premier temps, on formalise une méthode déjà mise en place par certains collaborateurs pour faciliter le paiement de leurs clients (hors outil de gestion). En formalisant ce process, il devient possible de passer à la deuxième étape : son intégration dans l'outil de gestion. Ce système "protocole" devient alors un mode de paiement formalisé, qu'il est possible de proposer à tout client, et qu'il est possible de suivre dans l'outil de gestion	Responsable comptable	Responsable comptable	Service comptable Assur 'Antilles, service informatique Assur 'Antilles	Responsable comptable, directeur général	* la grande adéquation avec le besoin du client * l'expérience de la responsable comptable * la capacité à capitaliser sur les solutions informelles existantes	* une certaine réticente d'Assur 'Antilles

G2	Opération	Création de tableau de bord comptables	Développement informatique de tableaux de bords comptables alimentés par l'outil de gestion	Responsable comptable	Responsable comptable		Collaboratrice comptable	* l'expérience de la responsable comptable * l'adéquation avec les besoins d'Assur 'Antilles en termes de reporting * l'adéquation avec les besoins de L'Agence générale * la collaboration de qualité entre la responsable comptable et les équipes informatiques d'Assur 'Antilles	* les contraintes de développement technique
F1	Opération - réglementation	Mise en place d'un plan de formation	Mise en place d'un plan de formation dédié aux équipes commerciales permettant à la fois de remplir les obligations légales mais également de faire monter en compétence les collaborateurs	Responsable veille et Innovation	Responsable veille et Innovation			* l'expérience du chef de projet * l'adéquation avec les besoins de l'entreprise * l'adéquation avec les attentes des collaborateurs (montée en compétences)	

1.2 Un processus à géométrie variable, diffus, et non linéaire

Le processus d'innovation n'est pas apparu comme linéaire. Il n'est pas non plus, dans un premier temps formalisé.

Il existe néanmoins un process que nous pouvons identifier. Avant de devenir projet, l'idée émerge suite à une problématique identifiée. Il peut s'agit d'une manque dans la réponse aux attentes client (projet O2), un besoin opérationnel (projet O4) ou une nécessité de répondre aux nouveaux usages (projet O1). En partant des problématiques auxquelles les projets devaient répondre, nous avons pu les regrouper en 5 catégories : client, opérations, communication, marché, réglementation.

1.2.1 Des problématiques comme base des projets

Dans le tableau qui suit, nous détaillons les différentes problématiques que nous avons observées chez L'Agence générale. Nous les avons regroupées en problématiques générales. Ce sont ces 5 grandes catégories de problématiques qui ont motivé les diffuent projets observés (tableau 35). Par exemple, nous avons regroupé sous l'onglet " marché " les problématiques telles que l'obsolescence des solutions ou la nécessité de répondre à un besoin spécifique du marché. Toutes deux en évidence que l'objectif premier est de défendre ou acquérir une position sur le marché.

Tableau 35 - Typologie des problématiques observées

Problématique	catégorie
expression d'un mécontentement du client	CLIENT
saturation de l'activité suite au développement accompagner la croissance (anticipation), industrialiser les opérations absorber d'autres innovations de procédés qui rendent une autre partie de la chaîne de valeur obsolète	OPÉRATIONS
obsolescence des solutions répondre à un besoin spécifique du marché	MARCHE
s'adapter aux nouveaux usages de communication	COMMUNICATION
répondre aux exigences réglementaires/ou les anticiper	RÉGLEMENTATION

Ces familles de problématiques qui motivent le lancement d'un projet d'innovation. Pour un certain nombre de collaborateurs, la problématique " client " est la plus importante.

"*Je pense que l'attente du client et le besoin du client c'est, c'est le point de départ de la recherche d'idées innovantes*" (Responsable courtage).

Une fois la problématique posée, une solution est identifiée comme étant la réponse adéquate. On observe alors une durée de latence, plus ou moins longue, pendant laquelle l'idée est confrontée à un premier filtre. Nous pouvons le nommer "filtre des possibles". Ce dernier confronte la réalité perçue de la solution aux contraintes opérationnelles, réglementaires, de ressources de l'entreprise.

Ce premier filtre met en balance les bénéfices attendus, l'investissement nécessaire (matériel ou humain), et la complexité. Ces points sont généralement discutés de façon informelle (échange bilatéral, fin de réunion …). Les besoins et avis des différentes parties prenantes sont ainsi pris en considération. L'arbitrage final est effectué par le DG.

La mise en œuvre, décidée à l'issue de ce premier filtrage, ne bénéficie pas de plus de formalisation. Un collaborateur désigné est en charge du développement, et de la mise en œuvre. Le DG est à la fois instigateur, promoteur auprès de la compagnie (si nécessaire) et des collaborateurs, et celui qui valide les projets. Une fois réalisée, la solution identifiée est déployée auprès des éventuels utilisateurs.

Plusieurs observations viennent cependant contredire l'apparente linéarité du process. On observe des variations à la fois dans les étapes du processus, et dans les acteurs impliqués. En premier lieu, les phases identifiées ne se succèdent pas nécessairement dans l'ordre présenté. Nous avons observé qu'en fonction du contexte, l'organisation du projet suivre différentes trajectoires (urgence commerciale, contrainte réglementaire par exemple).Ainsi, la phase dite d'évaluation peut être déplacée en fin de process lorsque l'enjeu est considéré comme étant critique. La mise en œuvre est alors rapide, l'évaluation ayant pour objectif de valider la pertinence du projet, et l'adéquation des réponses par rapport aux questions posées.

Certaines étapes peuvent être tout simplement inexistantes dans le process. Ce cas de figure est notamment illustré par les projets dont le Directeur Général est à l'origine (projets W1, W2, C1). Ce fut par exemple le cas lors des projets W1 (création de site internet), W2 (création d'un espace client) ou C1 (réalisation d'un film de prévention). La problématique est ainsi directement affectée à un collaborateur qui aura la charge de formaliser la solution adéquate, et de procéder à sa réalisation. Il peut en outre être amené à désigner un ou plusieurs collaborateurs pertinents pour la mise en œuvre de la solution.

Dans cette structure, le rôle du DG dans le processus est parfaitement identifié par les collaborateurs. On lui confère une posture centrale et une influence décisive sur l'ensemble du processus d'innovation.

"*C'est lui qui a les attentes, c'est lui qui dirige, et c'est lui qui est là pour mettre en place, et en même temps, accompagner la personne dédiée, il est là pour l'accompagner dans [la réalisation de] ses attentes*" (Responsable sinistres).

L'observation des projets d'innovation et l'analyse des verbatim soulignent en outre que chaque projet fonctionne en silo. La communication autour des projets est quasi-inexistante. Ainsi, les collaborateurs qui ne sont pas directement impliqués n'ont que des informations parcellaires sur les développements en cours.

"*Les chantiers qui sont entrepris, on n'a aucun suivi sur le chantier, on sait qu'il est entrepris, mais on ne sait pas à quel stade on est de chantier, on ne sait pas si on est près d'aboutir, on ne sait pas (...) on n'a pas du tout de suivi de l'évolution des chantiers*" (Responsable courtage).

Outre ces aspects du process d'innovation, il est à noter que des déterminants tels que le délai, critères de succès, objectifs ne font l'objet d'aucune formulation. Les projets d'innovations ne sont ni conceptualisés, ni formalisés en tant que tels. Cette absence de cadrage a rendu complexe la mise en place d'innovations d'envergure, et de projets plus techniques. L'étape d'évaluation n'est pas assez structurée pour apporter une réelle valeur ajoutée au processus. Néanmoins, en regard de la taille de la structure, un grand nombre de projets (16) ont été initiés pendant notre période d'observation. Cela démontre une véritable dynamique d'innovation qui est associée à l'impulsion donnée par le gérant.

1.2.2 Le dirigeant, chef d'orchestre à l'écoute du client

"*Le rôle du dirigeant est essentiel ! Il est essentiel ! C'est lui qui donne l'impulsion. Donc euh c'est lui qui coordonne, qui délègue"* (Gestionnaire de sinistres).

La grande proximité du directeur général avec ses équipes et les clients lui confère une capacité à traduire en projet opérationnel une problématique existante. Particulièrement en première ligne des exigences et réclamations de "grands comptes", il est conscient du rôle du client dans l'innovation.

En effet, les clients se sont montrés force de proposition. Certaines attentes sont exprimées directement ; c'est notamment le cas des entreprises nouvellement clientes qui bénéficiaient de certains services chez leur précédent assureur (espace client, accueil privilégié…). D'autres sont tacites ; c'est notamment le cas des réclamations. Un client formulant une insatisfaction

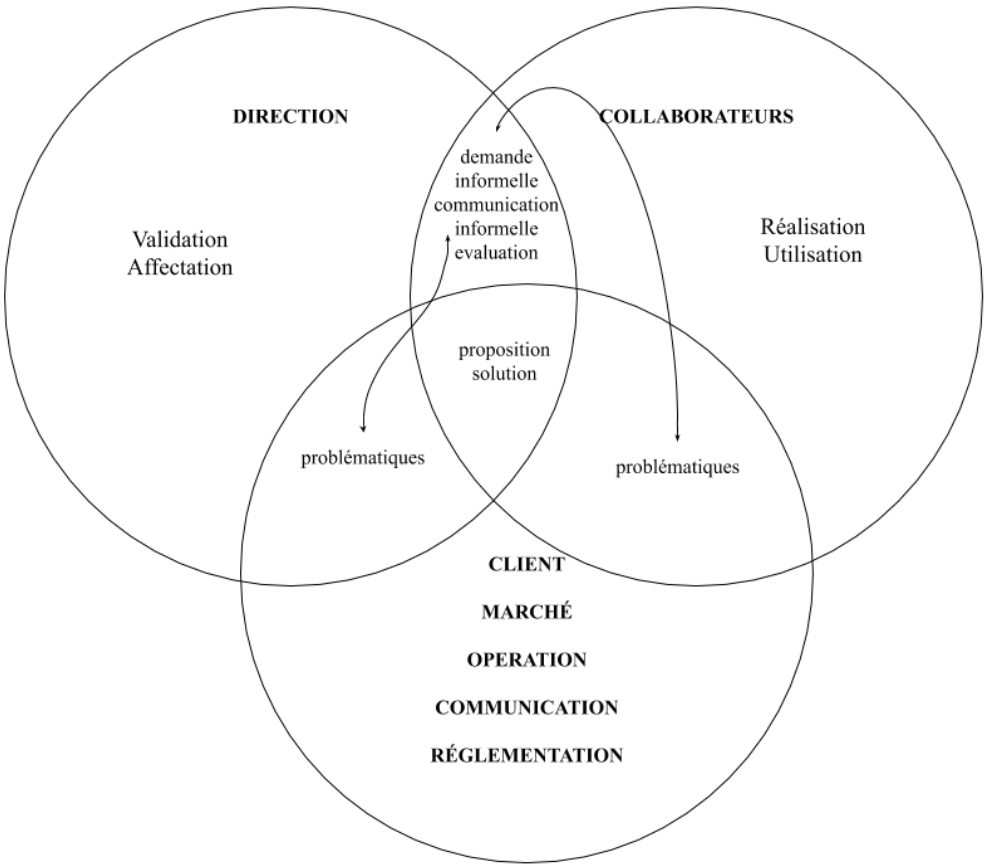
souligne implicitement ce dont il aurait aimé pouvoir bénéficier (meilleure information, facilité de contact par exemple).

Face à ces attentes, le directeur général se montre réactif et lie parfaitement l'innovation et sa capacité à résoudre les problématiques : *"Il faut être inventeur. Nous devons trouver des solutions"* (*Directeur Général*, réunion de débrief post rendez-vous client grand compte).

Le client est ainsi un acteur du process d'innovation chez L'Agence Générale.

Le processus d'innovation ne peut donc pas être représenté de façon linéaire. Il se présente davantage comme un écosystème dynamique au sein duquel trois dimensions principales la direction, les collaborateurs, et l'environnement, incluant client, marché, opérations, communication et réglementation, interagissent. C'est de cette façon que la figure 28 illustre ce processus.

Figure 28- Représentation du processus d'innovation chez L'Agence générale



1.2.3 Le rôle majeur de la réglementation

Enfin, on observe que la réglementation intervient à plusieurs étapes du processus. Le cadre réglementaire est perçu à la fois comme une opportunité d'innover et comme une contrainte dans le processus. Certains projets d'innovation ont en effet été initiés pour que l'entreprise s'adapte aux nouvelles directives du législateur. C'est notamment la transformation du process de vente, visant à inclure les exigences de la DDA.

"*La réglementation fait partie de l'innovation (...) donc aujourd'hui on innove par rapport à cette loi, dans un an on va innover par rapport à une autre loi." (Responsable d'agence)*

D'autres projets ont eu pour objectif d'anticiper l'accroissement de la pression réglementaire, tel que le projet F1 (mise en place d'un plan de formation).

La réglementation est très présente dans la phase d'évaluation. Considérée alors comme une barrière, elle peut non seulement provoquer l'arrêt d'un projet (projet R1 – nouvelle organisation) mais aussi imposer des modifications dans le contenu ou la forme de l'innovation. Enfin, la pression réglementaire exige souvent d'avoir recours à une validation juridique extérieure, y compris pour la mise à jour de documents commerciaux. (Projet T1).

"[La réglementation] C'est un frein. Je pense qu'à force de créer des process (...) j'ai l'impression que ça ralentit et ça met l'entreprise dans un carcan, avec des obligations qui sont lourdes à gérer qui ont un coût. C'est un frein à l'innovation. Et au développement." (Responsable courtage)

Malgré l'absence d'un processus formalisé et linéaire, les catégories de problématiques que nous avons identifiées ont généré plusieurs projets d'innovation. Certains ont été développés strictement dans le cadre de L'Agence générale. D'autres, en raison de leur implication dans l'outil de gestion, ont été co-construit avec le concours de la compagnie d'assurance mandante.

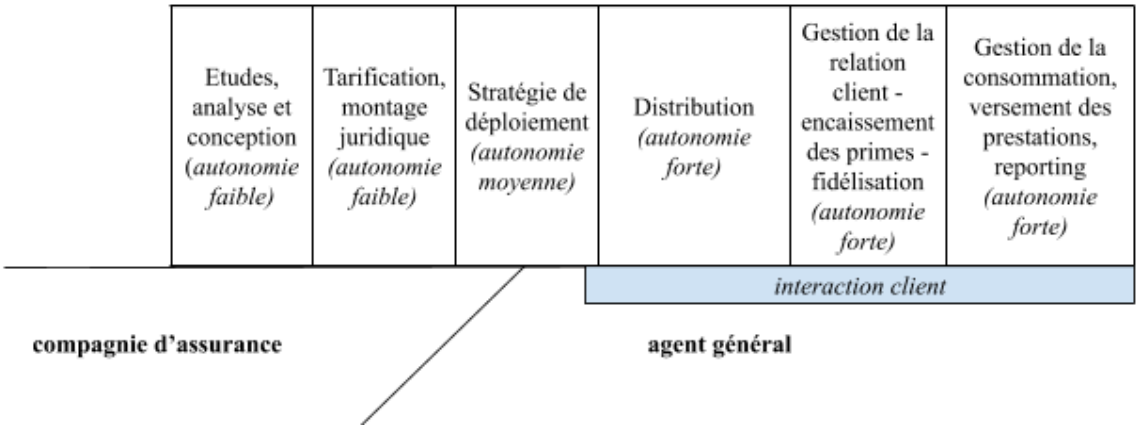
1.3 Des innovations sur l'ensemble de la chaîne de valeur

Comment déterminer qu'un projet est un projet innovant ? Dans la production des biens, la nouveauté du produit s'illustre par le dépôt d'un brevet. L'immatérialité des services rend cette étape impossible. De plus il a été démontré la grande diversité des formes d'innovation de service et dans les services. Afin de déterminer l'innovativité d'un projet, et de décider de l'inclure dans notre outil de suivi, nous avons retenu, dans le cadre de Schumpeter, les services, méthodes, outils objectivement nouveau, ou dont la forme diffère de la précédente avec un objectif de performance économique ou opérationnelle. Nous retenons par exemple que donner

une nouvelle matérialité au service est une forme d'innovation. La mise en place notamment de procédures digitalisées, qui ne changent en rien la mécanique première du service est une innovation, en ce sens qu'elle permet d'améliorer à la fois l'efficacité du service et sa perception pour le client.

Afin de prendre en compte la spécificité du cadre de notre recherche, nous avons fait le choix de séparer, dans notre analyse, les innovations observées au sein de L'Agence générale des innovations de la compagnie. C'est ce que nous illustrons dans la figure 29. En effet, si notre posture ne nous a pas permis d'observer in situ les projets de la compagnie, certains d'entre eux ont eu un impact sur le fonctionnement et l'innovation de L'Agence générale. Pour partie, nous avons pu collecter des données relatives à l'ensemble de la chaîne de valeur assurance.

Figure 29 - Cadre d'observation des données (agent général/compagnie d'assurance)



Cette représentation met en perspective les deux acteurs de l'assurance avec les différentes étapes du service assurance telles que nous les avons identifiées dans le chapitre 2. Nous soulignons également les espaces d'interaction avec les clients.

1.3.1 Les formes d'innovation chez l'agent

L'étude du processus d'innovation a souligné que nombre des initiatives n'étaient pas considérées ni comme projets, ni comme innovants par les collaborateurs, et ce en dépit des améliorations et transformations apportées.

Dans la première partie de cette thèse, nous avons présenté les différentes formes d'innovation qui existent dans les services, et les spécificités de l'assurance. Nous avons montré la pertinence de l'approche architecturale pour le service assurance. Nous avons identifiés que ce questionnement, les acteurs étaient nombreux. Il est donc essentiel de les identifier et de définir leurs rôles y compris celui du client. Nous questionnerons le rôle de ce dernier selon la typologie

d'Edvardsson et al. (2011), en tant qu'acheteur, sujet d'intérêt, source d'informations, co développeur, et ou développeur En outre, plusieurs typologies associent formes d'innovation et trajectoire. Ainsi, nous avons mis en place un tableau qui nous permettra, dans chacune des étapes de la chaîne de valeur observée, de synthétiser nos observations. Nous le présentons ci-après (tableau 36).

Tableau 36 - Modèle de tableau de synthèse

Projet	Acteurs	Trajectoire	Forme d'innovation	Niveau de coproduction	Problématiques
		Djellal et Gallouj (2006)	Gallouj (1999)	Edvardsson et al. (2011)	D'après nos observations

Pour illustrer la diversité des innovations sur l'ensemble de la chaîne de valeur, nous intégrons les innovations observées dans la typologie de l'autonomie de l'agent général. Dans un premier temps, nous n'avons retenu que les étapes dans lesquelles l'agent a une autonomie "moyenne" ou " forte ". Ainsi, nous avons observé les différentes trajectoires d'innovation au sein du service comptable, du service de traitement des sinistres, et du service commercial.

a) La comptabilité, opérations et innovations de process

La comptabilité notamment a été à l'initiative de plusieurs projets, dont certains dépassaient le cadre de l'agence générale et impliquaient la participation d'acteurs extérieurs (compagnie d'assurance, prestataire informatique).

"*On a mis en place l'automatisation de la comptabilité. Au début longtemps ça a été manuel, ça a été de la saisie manuelle. On a mis en place de beaux projets et pour ça il faut collaborer avec le service informatique de la compagnie, le pôle comptabilité de la compagnie, les personnes qu'on sait qu'ils peuvent être en mesure de nous apporter les éléments utiles pour la mise en place des procédures."* (Responsable comptabilité). Dans ce cas précis, ce sont les services comptables et informatiques d'Assur'Antilles qui ont apporté leurs compétences afin de concrétiser l'automatisation comptable. Pour ce faire, ils sont partagé leurs connaissances à la fois techniques (contraintes en termes de format par exemple) et métier (normes comptable). Cette coopération a permis de mettre en place les éléments du tableau de bord en sorte qu'il puisse à la fois être automatique pour l'Agence générale, et s'intégrer dans le système d'information d'Assur'Antilles.

Les innovations mises en place dans ce service ont notamment bénéficié de l'informatisation progressive de l'agence (projet G2 : création de tableaux de bord comptables). En outre, en

raison du rôle central de la comptabilité, les transformations mises en place impactent les autres services parfois de façon significative. C'est notamment le cas du projet G1 (mise en place d'un système d'un protocole de paiement particulier) ; grâce à sa mise en place, la couverture assurantielle de clients fragiles économiquement a pu être maintenue et le taux de rétention de l'entreprise a été augmenté.

Les innovations générées dans service comptabilité répondent majoritairement aux problématiques d'opération. Elles doivent répondre à un enjeu d'efficacité. Les équipes se sont appuyées sur l'intégration progressive de l'outil informatique pour augmenter la performance du traitement comptable.

"Tout était support papier, tous les échanges que l'on pouvait avoir avec l'extérieur étaient des documents pré-imprimés, à compléter à la main ; quand je suis arrivée j'ai mis au profit de l'entreprise mes connaissances." (Responsable comptable).

Enfin, certains projets sont motivés à la fois par la nécessité d'améliorer les opérations, et par le besoin du client (projet G1).

Les éléments du tableau de synthèse (37) montrent que les innovations du service comptabilité suivent avant tout une trajectoire : elles ont été rendues possibles par l'informatisation du système de gestion. Néanmoins, cette trajectoire technologique s'accompagne également d'innovation de procédés. Enfin, malgré l'autonomie de l'entreprise sur la comptabilité, ce sont bien les interactions avec les services informatiques et comptables de la compagnie Assur'Antilles qui ont permis de mener à bien ces projets.

Tableau 37 - L'innovation dans le service comptable : acteurs, formes, et trajectoires

Projet	Acteurs internes	Acteurs externes	Trajectoire	Forme d'innovation	Niveau de coproduction client	Problématiques
G1 – création d'un protocole de paiement	Responsable comptable Direction générale	Services comptables et informatiques de Assur'Antilles	technologique	Innovations de produits/Services " relatives " innovations introduites en support d'innovations produit/service	Le client objet d'intérêt	Client et opération
G2 – Création d'un tableau de bord comptable	Responsable comptable Collaboratrice comptable	Services comptables et informatiques de Assur'Antilles	technologique	innovations de management formalisées	néant	opération

b) Le traitement du sinistre au cœur des enjeux

Le service de gestion et traitement des sinistres est à l'origine de projets répondant à la fois à des problématiques client et opération ; cette caractéristique est en phase avec la nature même du service. Nous avons souligné l'importante du traitement de l'indemnisation dans l'attente du client mais aussi dans la relation de service.

Plus particulièrement, le projet O2 (mise en place d'un tableau de suivi partagé avec le client) est à la fois des innovations de process et de service. Il ne s'agit pas d'un lien de cause à effet, dans lequel l'innovation de services aurait induit la mise en place du process adéquat. Ce projet avait dès l'origine l'objectif de générer à la fois un nouveau process et un nouvel outil pour le client.

D'autres projets (O1- dématérialisation du suivi des sinistres et W2- création d'un espace client par exemple) ont une relation de cause à effet. L'installation d'un nouveau logiciel de traitement des sinistres a permis la mise en place d'un extranet pour les clients. Ce nouvel extranet a nécessité la mise en place d'un nouveau process de gestion des sinistres déclarés à distance.

Process et services sont ainsi liés dans ce qui constitue la consommation du service assurances. L'amélioration du traitement et du suivi des sinistrés se matérialise soit par des services nouveaux ou améliorés, soit par des process nouveaux ou améliorés, soit par une combinaison des deux. La coordination process-services a été particulièrement mobilisée pour répondre aux problématiques rencontrées chez L'Agence générale ; elle est une réponse forte à la prise de conscience de l'importance de la qualité traitement du sinistre dans la chaîne de valeur assurance.

"Le sinistre, c'est le seul moment où le client va nous tester (...) (si on est trop lent) on perd de clients. Parce que le client nous disent " vous êtes trop lents, ça commence à être pénible parce qu'il faut vous appeler régulièrement pour savoir où en est mon chèque, vous m'avez promis mon chèque depuis telle date, et aujourd'hui j'attends toujours ! ". Le client, il signe son contrat mais il attend ensuite le service qu'il faut. Et nous sommes le SAV, on doit pouvoir assumer". (Responsable Sinistres).

Les deux problématiques principales auxquelles ces innovations ont tenté de répondre sont le délai de traitement, et l'information du client.

"*Les clients veulent une réponse, un traitement de leur dossier, une réparation rapide de leur voiture, il veut que ce soit fait rapidement, bien, et être tenu informé à tout moment." (Gestionnaire Sinistres).*

"Imagine, si un client a déposé son constat et ça fait plus de 10 jours qu'il est enregistré, alors qu'il est dans le besoin, il attend son chèque pour acheter une autre voiture, et son dossier est bloqué. Bloqué pourquoi ? Faute de temps ! Faute de temps on peut pas traiter son dossier." (Gestionnaire Sinistres).

Les variations dans le délai de traitement reposent à la fois sur des cause endogènes (ratio gestionnaires par dossier insuffisant, absence de suivi des dossiers) et exogènes (complexité du sinistre, délai de réponse des autres intervenants tels qu'experts, client, tiers impliqué). La mise en place d'amélioration organisationnelle, de nouveau process et d'outils destinés aux clients a permis de réduire le poids des causes endogènes tout en donnant une meilleure visibilité au client sur les étapes de traitement du dossier. L'innovation de procédés adossée à la mise en place de nouveau service s'est ainsi avérée être une forme d'innovation performante.

L'ensemble des projets destinés à améliorer le traitement des sinistres a pris une trajectoire technologique. Tout comme pour la comptabilité, les améliorations d'efficacité ont été rendues possibles par l'informatisation. En revanche, le projet O2 (tableau de suivi partagé avec le client) a suivi une trajectoire à la fois servicielle et méthodologique. En proposant un nouveau service demandé par le client, les collaborateurs du service sinistre ont mis en place de nouvelles procédures pour compléter et tenir ce fichier à jour.

Hormis le service informatique, peu d'acteurs extérieurs ont été sollicités. C'est une caractéristique que l'on retrouvera dans d'autres projets. Enfin, le niveau de coproduction a été variable. Le projet O2 répondait à une demande directe du client, qui a défini les informations dont il avait besoin dans le tableau ; plusieurs itérations ont été nécessaires afin d'obtenir le résultat final. Le client a réellement co-construit la solution. Dans les autres cas, le client a été un " objet d'intérêt ". Les collaborateurs se sont appuyés sur les attentes non formalisées du client pour construire une solution. Les innovations générées par le service sinistre ont ainsi produit de nouveaux services élémentaires périphériques, des innovations de service relatives, et une innovation sur-mesure. Ces éléments sont synthétisés dans le tableau 38.

Tableau 38 - Le traitement de l'indemnisation comme espace d'innovations variées

Projet	Acteurs internes	Acteurs externes	Trajectoire	Forme d'innovation	Niveau de coproduction client	Problématiques
O1 – dématérialisation du suivi de sinistres	Directeur général Responsable du service sinistres Collaborateurs du service sinistres	Editeur de logiciel, Services informatiques externes	Technologique	Innovations de produits/Services " relatives " Ajout d'un service élémentaire	Objet d'intérêt	Client Marché
O2 – tableau de suivi partagé	Directeur général Responsable du service sinistre Equipes commerciales	Clients grands comptes	Servicielle Méthodologique	innovations de produits/services sur-mesure innovations introduites en support d'innovations produit/service	Coproducteur	Client
W2 – création d'un espace client - sinistres	Directeur général Responsable commercial	Prestataire informatique	Technologique Méthodologique Servicielle	Innovations de produits/Services " relatives " innovations introduites en support d'innovations produit/service Ajout d'un service élémentaire	Objet d'intérêt	Client

c) La production commerciale, à l'intersection des enjeux réglementaires et de la relation client

Si le service commercial, ou production semble n'être à l'origine que de peu d'innovations, il est à souligner que les problématiques "client" sont essentiellement relayées par les conseillers. En première ligne face aux assurés, ils constituent un acteur important dans la veille. Le service commercial est néanmoins soumis à des dynamiques particulières.

Comme souligné au précédent chapitre, les équipes commerciales sont également au cœur des exigences réglementaires. Leur formation, leurs pratiques, leurs argumentaires de vente doivent respecter une certaine codification. En 2018-2019, la pression réglementaire a été particulièrement élevée avec la mise en place de la DDA. Ainsi, les enjeux réglementaires ont été traduits en innovations.

"*La réglementation fait partie de l'innovation, la réglementation pour moi fait partie des choses qui évoluent avec le temps. Donc oui c'est de l'innovation quand même puisque ça évolue. Donc aujourd'hui on innove par rapport à cette loi, dans un an on va innover par rapport à une autre loi, donc pour moi c'est du bon sens ! " (Responsable d'agence)*

En mettant en place de nouveaux process, de nouveaux outils, en adaptant ou en créant de nouveaux supports, les projets ont eu pour objectifs de se conformer aux nouvelles exigences réglementaires (projets T1- adaptation du process de vente et O6-création d'un outil de suivi de pièces manquantes) et de mettre en conformité le portefeuille existant (projets O6 et O61 – V2 de l'outil de suivi de pièces manquantes). Si les process destinés à assurer la conformité des dossiers ont reposé sur la mise en place d'outils internes relativement simple, les conseillers se sont montrés pleinement conscients de l'importance des enjeux.

"Il faut qu'il y ait la réglementation pour que tout soit cadré, il faut faire attention au blanchiment, il faut faire attention à comment on propose des contrats, parce qu'on est censés avoir une certaine éthique et un certain professionnalisme. Et je pense que ça devrait être fait dans tous les corps de métier. C'est un peu le plan de travail à suivre". (Conseillère commerciale)

Si elle est perçue comme nécessaire et levier d'un travail qualitatif, la réglementation est également identifiée comme un vecteur d'uniformisation et de standardisation des acteurs de l'assurance.

"*On standardise les choses, et au final la différence qu'avait L'Agence générale par rapport aux autres, est ce qu'il y en aura [toujours] à termes? Je n'en suis pas sûre. Puisque les règles à terme vont être les mêmes dans chaque agence générale, dans chaque société d'assurances." (Responsable comptable)*

Ainsi, une trajectoire d'innovation, qui semble spécifique à l'assurance, semble émerger : la trajectoire réglementaire. Dans cette trajectoire, les changements sont mis en place uniquement pour répondre à une exigence réglementaire, Ils constituent cependant de véritables "nouvelles combinaisons productives" qui améliorent sensiblement le service. Cette amélioration semble pour l'essentiel qualitative à la fois pour le client et pour les collaborateurs. L'impact quantitatif n'est pas exclure, il ne nous a cependant pas été possible de le mesurer. Néanmoins la perception de certains collaborateurs de L'Agence générale laisse à penser que, malgré la nécessité de la régulation, la charge supplémentaire, améliore la qualité du service tout en altérant la performance commerciale.

"En assurance on ne peut pas faire n'importe quoi. De moins en moins d'ailleurs. Avant n'importe qui pouvait presque mettre une pancarte "courtier" ou "assureur", maintenant, avec

la DDA, on doit suivre des formations etc...Même les assureurs doivent faire tout un tas de démarches quand ils veulent lancer un nouveau produit maintenant. Par exemple si tu prends les IPID ils sont tous pareils. Donc innover quand tu es assureur….ça va difficile ; ou alors il faut innover sur autre chose de l'assurance." (Conseillère clientèle)

"Aujourd'hui je dirais que les éléments que l'on demande aux assurés sont parfois lourds de façon administrative, mais doivent justement être accompagnés d'explications, il faut quand même un garde-fou en cas de contrôle et en cas de fraude." (Gestionnaire Sinistres)

Dans cette trajectoire réglementaire, le client est limité à son rôle d'acheteur. C'est en effet en tant qu'acheteur de la solution d'assurance qu'il doit être conseillé, accompagné. Comme synthétisé dans le tableau 39, on observe les différents projets d'innovation issus de cette trajectoire ne nécessite que peu d'interactions en-dehors du service commercial. Les inputs sont ceux du service conformité de la compagnie Assur'Antilles. Ils auront donné lieu à des innovations de management, et des innovations dont l'objectif est d'améliorer la qualité du service élémentaire périphérique " conseil-vente ".

Tableau 39 - La trajectoire réglementaire du service commercial

Projet	**Acteurs internes**	**Acteurs externes**	**Trajectoire**	**Forme d'innovation**	**Niveau de coproduction client**	**Problématiques**
T1 – adaptation du process de vente	Directeur général Responsables d'agence Collaborateurs commerciaux	Service conformité d'Assur' Antilles	Méthodologique Réglementaire	innovations associées à un produit/service qui demeure inchangé mais dont la livraison, la qualité et le marketing se trouvent sensiblement améliorés	Acheteur	Réglementaire
O6 – outil de suivi des pièces manquantes	Directeur commercial Assistant commercial Collaborateurs commerciaux		Méthodologique Réglementaire	innovations de management formalisées	Acheteur	Réglementaire/ opérations
O61	Directeur commercial Assistant commercial Collaborateurs commerciaux		Méthodologique Réglementaire	innovations de management formalisées	Acheteur	Réglementaire

d) Des solutions transversales

Enfin, certains projets d'innovation ont été mis en place avec une vocation plus transverse que ceux précédemment cités. Ils sont destinés à répondre à des problématiques plus stratégiques, telles que les problématiques " marché " ou " communication ". Ils ont été lancés à l'initiative du directeur général, ce qui souligne davantage son rôle central dans l'innovation de cette entreprise. On peut observer que le projet W1 (création d'un site internet) a reposé sur un nombre plus élevé d'acteurs que les autres projets. Il s'agit même du seul projet ayant mobilisé plus de 2 services différents. Cela peut notamment s'expliquer par l'enjeu stratégique, et la perspective future de faire de ce site une plateforme unique et centrale pour l'ensemble des clients de l'entreprise. Certains projets n'ont toutefois pas abouti ; ils sont indiqués en italique dans le tableau 40. Nous reviendrons plus loin sur ces cas, en les mettant en perspective dans une analyse sur les freins et moteurs de l'innovation.

Tableau 40 - La trajectoire technologique des projets transversaux

Projet	Acteurs internes	Acteurs externes	Trajectoire	Forme d'innovation	Niveau de coproduction client	Problématiques
W1 – création d'un site internet	Responsable veille et innovation, responsable d'agence, directrice financière et juridique Responsable service sinistre	Prestataire informatique	Technologique Relationnelle	innovations associées à un produit/service qui demeure inchangé mais dont la livraison, la qualité et le marketing se trouvent sensiblement améliorés	Le client acheteur	Marché - communication
C1 – campagne de communication prévention routière	Directeur général Responsable veille et innovation Responsable commercial	Agence de communication	Technologique	innovations associées à un produit/service qui demeure inchangé mais dont la livraison, la qualité et le marketing se trouvent sensiblement améliorés	Le client objet d'intérêt	Communication
O4 – Mise en place d'une gestion électronique des documents	Directeur général, responsable commercial,	Editeur de logiciel, Assur'Antilles, prestataire informatique	Technologique et méthodologique	innovations associées à un produit/service qui demeure inchangé mais dont la livraison, la qualité et le marketing se trouvent	Le client acheteur	Opération

				sensiblement améliorés Innovation de management formalisée		
R1 – Création de postes commercial/gestionnaire	*Directeur général Collaborateurs commerciaux*		*Méthodologique Relationnelle*	*innovations de management formalisées*	*Le client objet d'intérêt*	*Opération*
S1 – assurance connectée	*Directeur commercial Responsable commercial*	*Prestataire informatique*	*Technologique Servicielle*	*Innovations de produits/Services " relatives "*	*Le client objet d'intérêt*	*Marché - communication*
O5 – numérisation des documents clients	*Directeur général Responsables d'agences*	*Prestataire informatique*	*Technologique Servicielle*	*Innovations de produit/service " relatives " Ajout d'un service élémentaire*	*Le client objet d'intérêt*	*Opération/client*
F1 – mise en place d'un plan de formation	Responsable veille et innovation		Méthodologique	Innovation de management formalisée	Le client acheteur	Opération-Réglementation

Ainsi au sein de l'agence générale, de nombreux process ont été mis en place pour améliorer la qualité de l'espace de la chaîne de valeur dans lequel l'entreprise a une autonomie moyenne à forte. De dimensions variables, ils ont été des réponses à des problématiques exprimées par les clients, ou perçus par les collaborateurs. Ils ont permis d'optimiser la gestion en back-office, et ont constitué une amélioration de la qualité du service délivré, aussi bien au niveau de la vente, qu'au niveau du traitement du sinistre. Les projets ayant une trajectoire servicielle ont permis la mise en place de services élémentaires périphériques complémentaires. Ils ont quelques fois été créés et mis en place en parallèle du process adéquat. Ils ont été des réponses pertinentes aux exigences du marché comme de celles du client. Enfin, la trajectoire réglementaire, bien que générant une charge opérationnelle non négligeable, constitue une singularité de l'assurance dont la nécessité et les apports qualitatifs sont reconnus par les collaborateurs de L'Agence générale. La synthèse présentée dans le tableau 41 présente les principales formes d'innovation identifiées dans notre étude de cas. Elle met également en perspective les acteurs et les trajectoires suivies.

Tableau 41 - Formes d'innovation dans l'assurance : le cas de L'Agence générale, synthèse

<table>
<tr><th>Acteurs
Problématique</th><th>Service comptable</th><th>Traitement des Sinistres</th><th>Service commercial</th><th>Assur'Antilles</th></tr>
<tr><td>Client</td><td>Innovations de produits/Services " relatives " innovations introduites en support d'innovations produit/service
Innovation de management formalisée</td><td>Innovations de produits/services sur-mesure – CO-PRODUCTION innovations introduites en support d'innovations produit/service
Innovations de produits/Services " relatives " innovations introduites en support d'innovations produit/service
Ajout d'un service élémentaire</td><td></td><td>Innovation de service architecturale - Association</td></tr>
<tr><td>Opération</td><td colspan="3">innovations associées à un produit/service qui demeure inchangé mais dont la livraison, la qualité et le marketing se trouvent sensiblement améliorés
Innovation de management formalisée</td></tr>
<tr><td>Réglementation</td><td></td><td></td><td>innovations associées à un produit/service qui demeure inchangé mais dont la livraison, la qualité et le marketing se trouvent sensiblement améliorés
Innovation de management formalisée</td><td></td></tr>
<tr><td>Marché</td><td colspan="3">innovations associées à un produit/service qui demeure inchangé mais dont la livraison, la qualité et le marketing se trouvent sensiblement améliorés</td><td></td></tr>
<tr><td>Communication</td><td colspan="3">innovations associées à un produit/service qui demeure inchangé mais dont la livraison, la qualité et le marketing se trouvent sensiblement améliorés</td><td></td></tr>
</table>

Cette synthèse nous montre qu'au niveau de l'agent général, ce sont les process qui sont le plus souvent l'objet des innovations. Elles permettent de mieux délivrer un service, sans pour autant que celui-ci soit modifié. Il s'agit alors d'améliorer la performance opérationnelle, de mieux répondre aux exigences du marché. Le degré d'ampleur de ces innovations est relativement

large. Certaines ont consisté en la mise en place de tableaux de suivi sous Excel (projet O6) et nécessité peu de ressources et de budget. D'autres ont été plus conséquentes, par l'importance des ressources mobilisées (projet O1 – dématérialisation du service sinistre).

Les étapes de la chaîne de valeur présentant le plus grand degré d'autonomie de l'agent sont celles qui englobent le plus d'innovations de process. Nous avons pu observer l'innovation dans les trois services dans lequel L'Agence générale avait la plus grande autonomie : la comptabilité, la gestion de sinistres, et plus modestement, la production. Dans ces innovations, le rôle client a été le plus souvent limité à " acheteur " ou " objet d'intérêt ". Seul un projet mené par le service sinistres a été le fruit d'une coproduction avec le client. Nous avons également pu observer que les projets d'innovation peuvent adopter plusieurs trajectoires (technologique et relationnelle par exemple). Enfin, nous avons mis en évidence que la réglementation constitue une problématique forte dans l'entreprise d'assurance, qui, en nécessitant des adaptations de process ou d'organisation, est une source d'innovations. La compagnie Assur'Antilles, à laquelle nous allons à présent nous intéresser est également un acteur incontournable de la dynamique d'innovation.

1.3.2 Les formes d'innovation au niveau de la compagnie

Notre collecte de données se déroulant au sein d'un agent général mandaté par la compagnie, il est nécessaire de tenir compte des innovations générées par cette dernière. En effet, qu'il s'agisse d'innovations de procédés ou de solutions d'assurance, de services additionnels ou de campagnes commerciales, elles ont engendré des transformations chez L'Agence générale. Les interactions entre la compagnie et l'agent général sont inversement proportionnelles à l'autonomie de l'agent dans les activités de la chaîne de valeur. Nous présentons ces éléments dans le tableau 42.

Tableau 42 - Importance des interactions – innovation dans la compagnie et activité de l'agent

Etape de la chaîne de valeur	Analyse et conception	Stratégie de déploiement	Distribution	Gestion de la relation client - encaissement des primes - fidélisation	Gestion de la consommation, versement des prestations, reporting
Fonctions engagées	Actuariat Marketing	Marketing communication	Ventes Stratégie commerciale	Vente Fonctions supports	Gestion des sinistres
Autonomie de l'agent général	FAIBLE	MOYENNE	FORTE	FORTE	FORTE
Interactions avec les innovations de la compagnie	FORTE	FORTE	MOYENNE	MOYENNE	FAIBLE

Dans la logique miroir de l'étude des formes d'innovation chez l'agent, nous avons fait le choix d'observer en priorité les dimensions dans lesquelles les interactions compagnie-agent sont fortes. Si innovation de service et innovation de procédés ont été menées, elles n'ont pas eu le même impact chez l'agent.

Dans le tableau ci-dessous (43), nous présentons plusieurs projets d'innovation qui ont été menés au sein de la compagnie Assur'Antilles. En tant que distributeur de cette dernière, L'Agence générale a intégré les livrables de ces différents projets dans ses process ou ses services commercialisés.

Tableau 43 - Observation des innovations produites au sein de la compagnie Assur'Antilles

Contenu de l'innovation produite au sein de la compagnie	Activité/métier concerné	– catégorie de problématique	Trajectoire d'innovation	Forme d'innovation	Impact chez l'agent	Trajectoire d'innovation induite chez l'agent	Forme d'innovation induite chez l'agent
Projet 1 : intégration systématique de la localisation dans l'évaluation du risque	Actuariat	opération marché	Méthodologique Technologique	Innovations de produits/Services " relatives " innovations introduites en support d'innovations produit/service	FORT	–Méthodologique	Innovations introduites en support d'innovations produit/service
Projet 2 : Offre packagée à destination de la clientèle professionnelle	Marketing /commercial	marché	Servicielle	Innovation de produit/service par combinaison	FORT	Servicielle Méthodologique	innovations introduites en support d'innovations produit/service innovation de produit/service par combinaison
Projet 3 : Offre packagée à destination de la clientèle professionnelle	Marketing /commercial	marché	Méthodologique		FORT	adaptation de l'argumentaire de vente process - incrémentale	
Projet 4 : Mise en place d'un système de paiement en ligne sur le site de la compagnie	Système d'information	marché/client	Relationnelle Technologique Méthodologique	Innovations de produits/Services " relatives "	FORT	Méthodologique	innovations introduites en support d'innovations produit/service

Ces données sont partielles. Elles ne présentent pas de façon exhaustive l'ensemble des projets d'innovation qui ont pu être mis en place au sein de la compagnie. Elles fournissent néanmoins des informations utiles sur le type d'innovations menées, et les impacts qu'elles ont pu avoir chez L'Agence générale.

Les données suggèrent que dans le cadre de la compagnie, les innovations de procédés sont très présentes et accompagnent les innovations de service. Il y a un impact direct innovations générées chez Assur'Antilles. "*On suit aussi le processus de Assur'Antilles, donc s'ils innovent, obligatoirement on suit derrière C'est vrai que l'innovation d'Assur'Antilles vient par du développement, par des audits, des contrôles que nous avons de plus en plus*" (Responsable d'agence).

Mais, contrairement à ce que l'on a observé au niveau de l'agent, elles visent majoritairement à répondre à des problématiques "marché" ; il semble que le client n'ait que le rôle d'acheteur. La relative distance entre la compagnie et le client, par opposition à la forte proximité de l'agent avec sa clientèle, peut expliquer cette différence de perspective. En effet, à L'Agence générale, la quasi-totalité des opérations de gestion requiert la présence physique du client (renouvellement, modification de garanties...). A cela s'ajoute une clientèle souvent âgée, ou habituée aux paiements en espèces. L'addition de cette caractéristique induit une fréquentation élevée des agences, et une grande récurrence des interactions et de fait, une perception assez fine et pragmatique des attentes du client. Un véritable lien existe entre l'agence et ses clients. *" Quelques fois on verra le même client revenir tous les jours (...). Il y en a que tu verras régulièrement d'autres moins, (...) cette agence a une âme." (Responsable Comptable)*.

Ainsi, l'approche de la compagnie sera plus macro, là où L'Agence générale s'attachera à dessiner des solutions qui vont avant tout répondre à un besoin du client avec lequel les collaborateurs ont de fréquentes interactions. Ce lien peut expliquer pour partie l'importance des réseaux d'agents généraux dans la stratégie des compagnies d'assurance.

Les observations laissent également à penser que les innovations de la compagnie, qu'elles soient de service ou de process, se traduisent chez l'agent par la mise en place de nouveaux procédés. En effet, l'adoption de nouvelles normes, de nouvelles solutions d'assurance, l'adaptation aux process initiés au sein de la compagnie, impose à l'agent la mise en place des procédures adéquates.

On note que les innovations de process ainsi induites chez l'agent sont principalement de nature incrémentale. Les innovations générées au niveau de la compagnie provoquent en majorité des adaptations, sur lesquelles les pouvoirs d'arbitrage et de décision sont limités.

Enfin, la compagnie vient compléter la chaîne de valeur de l'agent. En effet, on note une complémentarité entre les deux périmètres. Celui de la compagnie s'étend sur les domaines de conception et de pilotage ; celui de l'agent sur les domaines de l'action, la commercialisation et la fidélisation.

L'observation des innovations aussi bien chez l'agent qu'au sein de la compagnie nous permet de souligner l'existence d'innovations tout au long de la chaîne de valeur assurance. Les deux parties sont complémentaires et les transformations sont interactives. Si la trajectoire d'innovation de l'agent ne semble pas impacter celle de la compagnie de façon importante, celle de la compagnie a un impact fort sur l'agent. Les problématiques (client, opération, marché, réglementation, et communication) sont communes aux deux entités. Néanmoins, notre analyse, bien que limitée pour la partie compagnie, permettent de souligner que là aussi, les domaines d'expertise semblent faire l'objet d'une répartition pragmatique, liée pour l'essentiel aux étapes de la chaîne de valeur. Enfin, il semble que les trajectoires des innovations gérées par L'Agence générale dépendent du degré d'autonomie de l'agent vis-à-vis de la compagnie et dans son pouvoir d'arbitrage et de décision. Cela peut expliquer que la trajectoire servicielle soit relativement moins présente que les trajectoires méthodologiques.

1.3.3 Des freins structurels compensés par l'expertise des collaborateurs

Enfin, nous avons tenté d'identifier, pour chaque projet, les éléments qui ont semblé faciliter ou compliquer les projets. Dans le premier chapitre, nous avions soulevé la question des facteurs de succès de l'innovation dans les services. Nous avions mis en avant la vision de Froehle et Roth (2007). Leurs travaux tendent à prouver que les entreprises s'appuient sur leurs ***ressources*** (personnels, finances, culture) et sur les ***process*** pour favoriser l'innovation. Ainsi nous pouvons utiliser la même catégorisation pour identifier les freins (tableau 44).

Tableau 44 - Typologie des déterminants favorisant l'innovation

Ressources	Process
Culture d'entreprise	Formalisation du processus d'innovation
Gestion des ressources Humaines	Communication interne et gestion des connaissances
Existence d'une stratégie d'innovation	
Connaissances/compétences	

Au niveau des freins de process (tableau 45) d'abord, nous avons pu observer que 5 projets sur 16 avaient été freinés ou ralentis par l'absence de formalisation du processus d'innovation. Dans ces cas, cela s'est matérialisé par l'absence d'une réelle équipe projet, un manque de vision des rôles de chacun et une absence de communication de projet entre les collaborateurs. Par exemple, le projet O6 (création d'un tableau de suivi des pièces manquantes) a connu certaines lenteurs car, malgré la désignation d'un chef de projet, les rôles et missions de chacun étaient peu claires. Dans le cadre d'un projet (O4 – mise en place d'une GED), il n'a pas été nommé de chef de projet, mais différentes missions attribuées à différents collaborateurs (audit, vérification, établissement d'un devis) sans réelle coordinations ni échanges. Au-delà de la formalisation d'un processus, c'est la démarche projet en elle-même qui a fait défaut dans les cas que nous avons identifiés.

Dans une proportion moindre, la communication interne et le partage des connaissances se sont également révélés problématiques. En particulier dans le cadre du projet O1 (dématérialisation des sinistres), qui a souffert non seulement du cloisonnement du projet mais également d'une faible communication entre les acteurs désignés. Enfin, les projets R1 (création de postes mixtes commercial/sinistres) et O5 (numérisation des documents de clients) n'ont pu être menés à bien pour des raisons réglementaires. Si dans le premier cas, la forme d'organisation escomptée n'était pas permise, dans le second, c'est bien la charge qu'aurait représenté le respect de la réglementation (coût financier de serveurs informatiques dédiés, coût d'adaptation du parc informatique, etc…) qui en ont motivé l'arrêt.

Tableau 45 - Les freins de process dans l'entreprise d'assurance

Frein de process	Observations	Projets concernés
Formalisation du process	Pas de réelle équipe projet Manque de vision sur les rôles Absence de communication	O1 - W1 – C1 – O6 – O4
Communication interne gestion des connaissances	Faible communication entre l'éditeur de logiciel et le prestataire informatique Communication cloisonnée entre les acteurs du projet Cloisonnement du projet Refus d'utiliser la solution d'Assur'Antilles	O1 - W1 – O4
Réglementation	Contrainte réglementaire	R1 – O5

En ce qui concerne les freins de ressources (tableau 46), c'est en particulier la réticence des collaborateurs dans certains projets. Plus particulièrement, ceux qui avaient pour objet l'amélioration des processus (O6 – création d'un outil de suivi des pièces manquantes par exemple) ont fait l'objet d'un plus profond rejet. A contrario, les projets à vocation commerciale ou de communication (tels que le projet W1 – création d'un site internet) ont suscité un intérêt spontané. Nous avons également pu noter que la faible maîtrise de certains outils, en particulier du système d'information, avait nécessité des aménagements et un coût supplémentaire. Par exemple, dans le cas du projet O1, l'entreprise a dû organiser et financer une session de formation complémentaire, avant de pouvoir envisager le déploiement de la nouvelle solution. Cela a eu un impact sur le planning global et sur le budget du projet.

Au niveau de l'écosystème assurantiel, nous avons également pu noter que la réticence d'Assur'Antilles vis-à-vis de certains projets impactant les systèmes d'information et augmentant le degré d'autonomie de l'agent (O1 – G1, mise en place d'un protocole de paiement). La relation entre la compagnie d'assurance et sont distributeurs peut ainsi agir comme un frein dans les projets d'innovation, à l'image du manque de clarté dans la répartition des charges (projet T1 – mise en conformité aux nouvelles normes DDA). Les interactions entre plusieurs acteurs d'une même chaîne de valeur assurance, ici l'assureur et son distributeur, peut être à l'origine de dynamiques d'innovation particulières. Cette question méritant une investigation, nous y reviendrons en détail plus loin.

Tableau 46 - Les freins de ressources dans l'entreprise d'assurance

Frein de ressources	Observations	Projets concernés
Culture d'entreprise		
Gestion des ressources Humaines	Réticence des collaborateurs	R1 – T1 – O6 –O61
Existence d'une stratégie d'innovation		
Connaissances/compétences	Faible maîtrise des outils bureautiques Faible maîtrise du système d'information	O1 – O6
Ressources financières	Manque de clarté dans la répartition des charges	T1
Interactions	Réticence d'Assur'Antilles	O1 – G1

Malgré les freins observés, la majorité des projets ont aboutis, au moins partiellement. Deux projets (R1 et O5) ne sont pas allés à leur terme pour des raisons réglementaires. Un troisième (S1 – assurance connectée) n'a pas été lancé suite aux résultats d'une étude exploratoire. La taille du marché concernée s'est avérée trop restreinte. Il s'agit d'une contrainte

directement liée au contexte géographique de cette entreprise. Nous y reviendrons d'une façon plus détaillée dans le chapitre suivant.

On peut déduire que les freins ont été compensés par des forces internes de l'entreprise. Au sein de L'Agence générale, ce sont surtout les ressources qui ont constitué des moteurs à l'innovation, comme l'illustre le tableau 47. En particulier, nous avons observés que l'adéquation avec les besoins du client (interne ou externe) était un moteur dans 8 projets sur 13 aboutis. Plus intéressant, ce sont les projets qui ont bénéficié de l'expertise des collaborateurs qui se sont révélés les plus efficaces. Par exemple, le projet O1 a souffert de lenteurs en raison d'une faible maîtrise du système d'information. En revanche, la grande expertise du service sinistres a permis de gagner un temps précieux lors du déploiement de la solution et de la formation des collaborateurs. De la même façon, la mise en place d'un système de protocole de paiement (projet G1) doit son efficience à la connaissance et l'expérience de la responsable comptable.

Tableau 47 - Les atouts de L'Agence générale dans l'innovation

Ressources	Observations	
Culture d'entreprise		
Gestion des ressources Humaines		
Existence d'une stratégie d'innovation		
Connaissances/compétences	Connaissance client Adéquation avec le besoin client Maîtrise métier	O1 – O2 – W1 – W2 – O4 –O5 – G1 – G2

Ainsi, les connaissances et les compétences des collaborateurs sont de véritables atouts dans les dynamiques d'innovation, qui peuvent limiter l'impact des freins observés.

Nous avons pu ainsi identifier deux types de freins peu documentés jusqu'ici : les interactions entre certains acteurs de l'assurance, et la réglementation. Ces observations confirment les ressentis exprimés dans certains verbatim présentés précédemment. Si la réglementation est perçue comme nécessaire, elle apparaît également comme un cadre parfois trop limitant.

Nous avons mis en évidence les différentes formes d'innovation et la façon dont celle-ci s'organise, ainsi que les forces qui favorisent ou complexifient l'innovation en assurances. Nous

allons à présent soulever la question des impacts. Au-delà des nouveaux procédés et nouveaux services, quels sont les outputs de l'innovation dans cette entreprise d'assurance ?

1.4 L'impact de l'innovation en assurances

"Je pense que de toutes façons on est obligés d'innover, autrement ...une entreprise qui n'innove pas c'est une entreprise qui à terme va mourir. (...) En tant qu'entreprise, tu es obligé de te développer, innover, de chercher de nouvelles idées, de te différencier de tes concurrents. " (Responsable sinistres)

Qu'il s'agisse d'effets réellement perçus ou d'attentes à concrétiser, l'innovation impacte l'entreprise d'assurance à plusieurs niveaux. Au niveau économique d'abord, l'innovation doit faciliter la poursuite du cycle de développement de l'entreprise, et la maintenir dans le paysage concurrentiel. Le marché de l'assurance, avec ses services particulièrement homogènes, exige en outre que chacun des acteurs se différencie et mette en avant sa valeur ajoutée pour le client. Enfin, les enjeux de performance opérationnels sont forts, et l'innovation est un levier pour maintenir un degré constant d'efficacité et d'efficience.

Chez L'Agence générale, les impacts sont principalement de nature qualitative. En effet, l'absence de formalisation dans le process (évaluation initiale, détermination des objectifs notamment) rend difficile une évaluation quantitative. En outre, les impacts soulignés par les acteurs sont interconnectés, et interagissent.

1.4.1 Des attentes commerciales élevées

Les collaborateurs perçoivent les innovations, dans leur entreprise ou dans le secteur, comme étant sources de chiffre d'affaires supplémentaire. Pour certains, il s'agit en outre d'une condition sine qua non de mettre en place une innovation ou non. La visée économique et commerciale de l'innovation est perçue de façon forte.

"*Je pense pas qu'on décide d'innover juste pour innover donc forcément qu'il y avoir un impact sur le chiffre d'affaires*" (Responsable courtage).

"*Je pense que toutes les idées, toutes les créations, le but principal, c'est l'augmentation du chiffre d'affaires*" (Conseillère commerciale).

Pour les collaborateurs, l'augmentation perçue du chiffre d'affaires ne se fait pas tant sur la hausse de valeur unitaire, que sur le nombre de client, connu grâce à certains tableaux de bord. Cet élément constitue un paramètre d'évaluation.

"*[En améliorant tes outils] tu gagnes en chiffre d'affaires, tu gagnes en clients*"(Responsable service sinistres).

Cet effet positif escompté peut être induit par des innovations de service pur ou des innovations de procédé.

Créer de nouvelles solutions d'assurance permet de répondre à un besoin du client jusqu'ici non satisfait. Une nouvelle solution peut être mise en place par la simple dissociation de garanties incluses, telles que l'assurance scolaire et l'assurance habitation. Une nouvelle solution peut également consister en un niveau de garantie supplémentaire, ou une offre permettant de couvrir un risque non pris en compte jusqu'ici. Ces trois solutions d'innovation permettent de satisfaire une clientèle différente.

"(...) *Donc par le biais de l'innovation, on va sûrement pouvoir atteindre de nouvelles personnes*" (Responsable d'agence).

Les innovations de procédés génèrent également du chiffre d'affaires, d'une façon moins directe toutefois. D'abord, la mise en place de nouvelles procédures permet de normaliser certaines pratiques et d'en améliorer la qualité.

"*Les nouvelles procédures, ne serait-ce qu'au précontentieux, ça nous a permis de stopper l'hémorragie quant aux impayés. Parce qu'en fait ça partait dans tous les sens, tout le monde faisait un peu tout, il n'y avait pas de vérification. En mettant en place certaines procédures, on a quasiment éliminé le risque de primes non remises en vigueur*" (Responsable comptabilité). Ainsi la mise en place de nouvelles procédures permet d'avoir "*un impact positif en termes de chiffre, puisque ça a évité la perte de chiffre d'affaires "* Ensuite, en améliorant la relation client, le taux de rétention est augmenté.

La dynamique de la relation client

La relation est à l'intersection de plusieurs bénéfices apportés par l'innovation. Cette dimension est mentionnée par les collaborateurs comme résultat in fine de nombre d'innovations. D'après l'analyse des verbatim, la relation client repose sur deux dimensions : la satisfaction du client, et les interactions assureur/assuré.

Sur le premier volet, il ressort que les notions de "service", de "satisfaction client" sont fortement ancrées dans l'esprit du collaborateur. Pour eux, en premier lieu, l'innovation, quelle

que soit sa forme, doit viser la satisfaction du client, des clients. En tant que lieu de matérialisation du service assurance, le service sinistre est toujours particulièrement exposé.

"*Le service, c'est pour la satisfaction client quand tu as un sinistre qui va vite etc. les gens te disent " ça a été super vite " (...) on a bien travaillé* " (Gestionnaire sinistre).
"Vis-à-vis des clients, ils ont vraiment l'impression qu'on essaie de faire des efforts pour eux, c'est vraiment la satisfaction du client" (Responsable Courtage).
"Donc ça nous permettait de retenir un certain nombre de clients et d'éviter que ce soit le client qui se montre insatisfait" (Responsable comptabilité).

Sur le deuxième volet, l'innovation a ou doit pouvoir fluidifier les interactions avec les clients et prospects.
"*Toutes ces innovations vont permettre d'être en permanence connectés avec nos assurés, et amener ce service plus qu'on recherche aujourd'hui*" (Responsable d'agence).
"*L'innovation passe aussi par la maîtrise de l'outil informatique qui nous permet de communiquer avec le client différemment*" (Gestionnaire sinistres).
L'informatique et les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) permettent de gagner en rapidité. Paradoxalement, si l'informatique et les nouvelles technologies sont plébiscitées pour l'amélioration des process internes, l'enthousiasme est plus mesuré pour la relation client. En effet, elles ne sont pas toujours performantes dans une interaction client qui nécessite empathie et dialogue.

"*Ce que je remarque c'est que les innovations technologiques font perdre du côté humain.*" (Gestionnaire sinistres)
"*C'est là où les 'chat' en assurance n'ont pas fonctionné, c'est pour ça qu'il n'y pas beaucoup d'assureurs aujourd'hui qui chattent avec leurs assurés, parce que finalement les conversations ne permettaient pas de régler un problème ou de pouvoir gérer le dossier*" (Gestionnaire sinistres).
En effet, si en amont de la mise en place du contrat l'automatisation de certaines procédures semble être bénéfique à la fois au client et à l'entreprise, elle perd son intérêt à mesure que l'interaction se situe dans un contexte individualisé, comme la gestion du sinistre.
Ainsi, on attend de l'innovation en assurance qu'elle simplifie les échanges, et les rende plus efficace, sans pour autant altérer la qualité et la personnalisation de l'interaction.

Capitaliser sur l'innovation pour améliorer l'image d'une entreprise.

Le développement des réseaux sociaux et des nouveaux moyens de communication sont considérés comme des innovations par les collaborateurs. Ils perçoivent ainsi comme innovante la présence importante des acteurs majeurs de l'assurance sur les réseaux sociaux. L'Agence générale est encore relativement discrète en termes de communication. Pour les collaborateurs, la mise en place de solutions innovantes a ou peut avoir un impact positif sur l'image d'une entreprise et son marketing sur deux aspect : par la visibilité qu'elle donne de son entreprise, et comme outil marketing pur. Dans un univers concurrentiel, où les solutions et tarifs s'uniformisent, la visibilité est importante. C'est dans ce contexte que la communication et le marketing digital semblent essentiels aux collaborateurs.

"*Tous ces réseaux sociaux par exemple si on anime nos réseaux sociaux par des jeux, par des offres promotionnelles spécifiques les gens vont partager, les gens vont en parler, ça va nous apporter de la visibilité*" (Responsable d'agence).

"*Quand tu vas sur le net, et que tu tapes le nom de la société d'assurances, la première impression que tu as, c'est le côté marketing (...) ça t'incite à aller chercher en profondeur*" (Responsable sinistres).

Les objectifs de visibilité sont liés aux objectifs commerciaux : le fait de rester concurrentiels, d'attirer de nouveaux profils de clients, de valoriser le nom de l'entreprise ont pour but, in fine, de favoriser le développement commercial de l'entreprise.

Cette lecture montre que pour les collaborateurs, l'innovation peut également s'incarner par des nouveaux moyens de valoriser une marque, un nom, un service. Les possibilités offertes par les nouvelles technologies, et en particulier le marketing digital semblent ainsi être des leviers supplémentaires d'innovation.

1.4.2 Une nécessaire différenciation dans le service... et par le service, pour répondre aux attentes d'un client exigeant... mais peu informé

Si les clients sont peu cités comme partie prenante du processus d'innovation, chacun des collaborateurs est intimement convaincu que chaque innovation doit se faire par et pour le client. Néanmoins, les systèmes d'écoute client (enquête satisfaction, boîte à idée, tables rondes…) sont inexistants. La conception des attentes du client est ainsi le fruit des perceptions de chaque collaborateur, et non un élément construit sur la base de connaissances partagées. Ainsi, deux visions coexistent : une philosophie "pragmatique", qui considère que dans un

univers concurrentiel de plus en plus homogène, seul le tarif fait la différence aux yeux du client ; et une philosophie du service, qui, bien que basée sur le même constat initial, considère que le service est un levier de différenciation entre les différentes solutions d'assurance.
D'une façon assez pragmatique, les collaborateurs constatent chez leurs clients une grande méconnaissance des garanties et des contrats.
" *[Ils sont] assurés parce qu'il fallait être assuré, et le jour où il y a un cyclone 'oh mince, il faut que je vienne à tout prix les voir parce que est-ce que je suis bien assuré ?'. Alors soit c'est conseiller qui est en face et qui fait pas bien son travail, qui propose l'assurance mais sans décrire un petit peu l'offre ? "* (Responsable d'agence).

"*Le client en assurance, qu'est-ce qu'il attend ? Déjà il attend une meilleure prime. En fait on a l'impression qu'aujourd'hui le client il ne lit plus son contrat. On a l'impression, le client, il est jamais content, parce que la prime est toujours trop chère. On a beau lui faire un dossier avec des garanties pour son contrat, on a l'impression, qu'aujourd'hui, le client veut s'assurer, mais il ne veut plus payer le prix qu'il payait à l'époque*" (Responsable d'agence).

L'innovation doit ainsi de générer des économies, essentielles à une meilleure compétitivité. Elle doit également faciliter l'information des clients, pour leur permettre d'avoir une vision complète de ce qu'est un contrat d'assurance. Cette posture confère un rôle positif à la réglementation. En effet, rendus obligatoires par les dernières directives, les documents d'information produit permettent une comparaison la plus neutre possible entre les solutions d'assurance et le contenu des garanties.

"*Alors le devoir de conseil pour moi c'est quelque chose de très bien, là je me place des deux côtés, en tant qu'assuré et en tant qu'assureur, et ça oblige les conseillers commerciaux à expliquer ce qu'ils vendent.*" (Conseiller commercial).
"*Ça crée de l'échange, et ça crée des explications, quand on a marqué sur son devoir de conseil qu'on a eu tel échange, qu'on a fait telle ou telle chose, que la personne voulait ça qu'on a modifié une garantie etc…. on a apporté quelque chose et, suite aux échanges on peut faire évoluer un contrat … donc ça c'est plutôt positif.*" (Conseiller commercial).

La réglementation a permis de formaliser et de rendre obligatoires certaines pratiques déjà existantes au sein de l'agence. Des fiches synthétiques avaient notamment été créées par

certaines collaboratrices, pour résumer rapidement les solutions d'assurance proposée par L'Agence générale et rationaliser le choix.

Enfin, en tant que promoteurs de services, seuls les services additionnels sont à même d'apporter des éléments de différenciation. Le traitement des sinistres, en tant qu'étape matérialisant la consommation de l'assurance dans la chaîne de valeur est à ce titre une étape privilégiée.

1.4.3 L'amélioration continue de la performance opérationnelle

Du point de vue des acteurs, l'innovation améliore la performance globale à plusieurs titres. Dans le cas du traitement des sinistres, par exemple on attend une amélioration qualitative de la gestion des dossiers sinistres, permettant répondre mieux et plus rapidement aux demandes de clients, et d'améliorer la liquidation des dossiers.

"*Il y a eu un impact en termes de gain de temps de travail pour toutes les équipes puisque c'était un traitement papier. Des méthodes de travail qui font gagner du temps, ça n'est pas de l'assurance pure, puisque ce sont des outils, mais ça représente un gain de temps pour nous* " (Responsable comptable).

Les projets d'amélioration ou de création d'outils ont ainsi répondu à des attentes de rapidité pour les collaborateurs, de simplicité à la fois pour les gestionnaires et pour les clients.

"Ce projet, il doit alléger notre charge de travail et améliorer l'organisation des équipes, et surtout désengorger les services"(Responsable service sinistres).

En assurance, la recherche d'amélioration de la performance opérationnelle passe également par une meilleure gestion du risque et une meilleure maîtrise des coûts.

La gestion du risque et la maîtrise des coûts

En effet, la gestion du risque est au cœur du modèle économique de l'assurance. Elle est également au cœur des enjeux et des impacts de l'innovation. Cet enjeu de gestion du risque et de maîtrise des coûts s'incarne dans plusieurs étapes de la chaîne de valeur assurance.

La conception du produit d'assurance d'abord, avec le calcul actuariel permettant, sur une combinaison population/risque donnée, de positionner le point d'équilibre de l'équation actuarielle.

La distribution de la solution d'assurance ensuite, au cours de laquelle le commercial ou producteur va mettre en place la solution répondant au besoin du client, dans les limites des exclusions et conditions générales mises en place pour garantir le point d'équilibre.
La gestion du sinistre enfin, étape sensible au cours de laquelle seront confrontés l'équilibre théorique risque/coût et la matérialisation du risque. Ainsi, les collaborateurs de la production et du sinistre ont conscience qu'innover en assurance améliore ou doit améliorer la gestion du risque. Au niveau de la production, cela est rendu possible par une meilleure connaissance client, et par une individualisation du risque toujours plus importante. La meilleure connaissance client permet d'améliorer l'application des exclusions et de la politique tarifaire, et d'augmenter la confiance réciproque assureur-assuré. La mise en place d'un nouveau process de souscription incluant la géolocalisation des biens à assurer, et d'évaluer en temps réel l'acceptabilité du risque illustre cet enjeu de façon pertinente.
"*Cela permet de vérifier si on a le droit d'assurer le bien en temps réel, en fonction de sa position par rapport à la mer*" (Conseillère commerciale).
"*…tout à l'heure on a parlé de la compagnie qui a rajouté la géolocalisation sur les contrats de multirisque habitation. ça permet quelquefois de dire 'non, on ne couvre pas cette habitation' alors qu'on l'aurait couverte il y a un an par exemple"* (Responsable d'agence).
"*C'est de l'innovation qui permet d'avoir cette confiance, qui permet d'influer sur un prix tout de suite, de savoir si on peut couvrir le risque ou pas, sans attendre le sinistre et le retour des experts qui disent que le risque est finalement exclu*" (Responsable d'agence).

Au niveau du traitement des sinistres, l'enjeu est double : assurer une application conforme et cohérente des règles assurantielle, et maintenir un service et une relation client de qualité. Le service sinistre est en effet un point sensible dans l'interaction assureur-assuré.
Pour les gestionnaires, maîtrise des coûts et service client ne sont pas opposés, bien au contraire. Les outils mis en place pour améliorer le suivi des sinistres, l'évaluation des dommages le plus en amont possible, la communication rapide des informations au client sont des innovations essentielles pour atteindre ce double objectif.
"*La maîtrise des coûts est fondamentale pour être axé sur le service client et sur la rapidité mais sans rogner sur la qualité*" (Gestionnaire sinistres).
"*La maîtrise du risque c'est maîtriser le coût financier mais pour arriver jusque-là, on doit prendre en compte la formation continue d'un personnel, avec son encadrement, avec l'application des règles de conditions générales, de la réglementation, des conventions (...) c'est ça la maîtrise du risque*" (Gestionnaire sinistres).

" *La maîtrise du risque est très importante puisque cela permet de réduire les coûts, tout en ayant un service de qualité. Cette plateforme directe et unique mise en place avec les experts nous permettait de passer d'un délai de 30 jours* (pour avoir un rapport d'expertise) *a à peine 6 jours*" (Responsable service sinistres).

Enfin, les attentes en termes d'amélioration d'outils sont fortes, tout comme la conscientisation des bénéfices qu'ils pourraient apporter à l'entreprise, et au client.

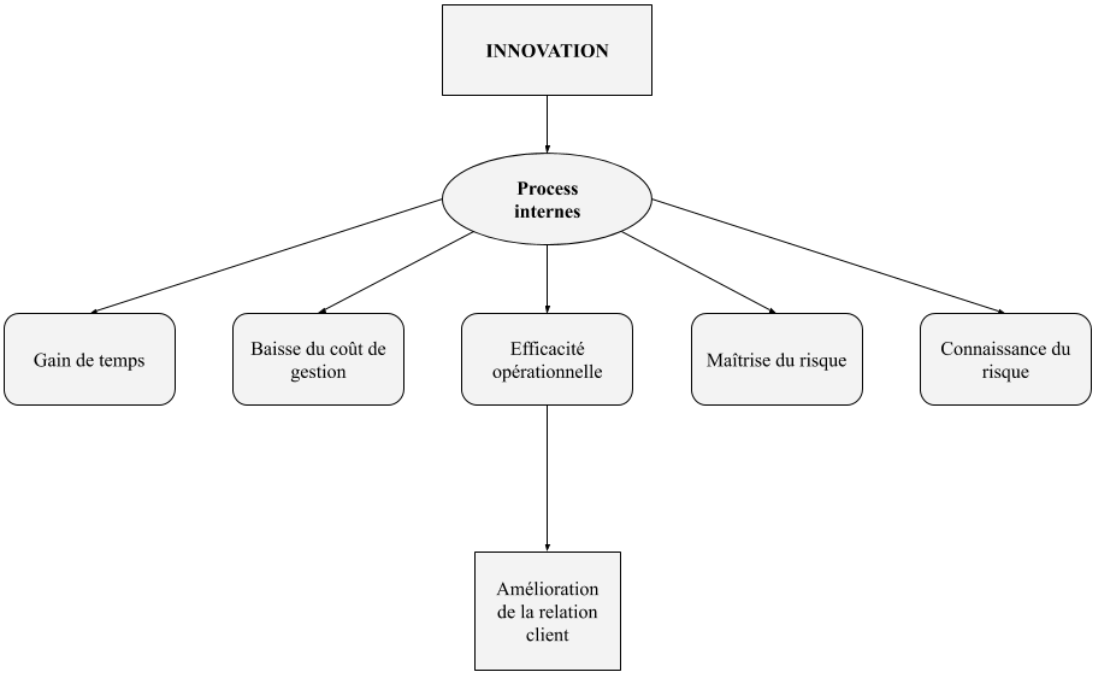
"*Si on avait une GED, si on partait d'une innovation comme ça, ça signifierait moins de papier, moins de frais, puisque les impressions représentent un coût, et ça nous permettrait de communiquer plus rapidement entre les différentes agences*" (Conseillère commerciale).

"Si on parle d'innovation par exemple ne serait-ce que de changer notre logiciel de travail aujourd'hui c'est une innovation extraordinaire de pouvoir assembler toutes les pièces d'un même assuré, d'avoir tout son historique, d'avoir tous ses liens en un clic, ce qui aujourd'hui est impossible avec (notre logiciel)" (Responsable d'agence).

Toutes ces impacts, toutes les améliorations attendues de process ont finalement pour objectif une amélioration de la relation client, qu'elle soit qualitative ou quantitative.

La figure suivante (figure 30) illustre la manière dont les collaborateurs perçoivent les impacts des innovations de procédés améliorent, de façon indirecte, la relation client. Par exemple, lorsqu'une innovation de process permet de mieux connaître et identifier le risque, elle améliore la performance économique de l'entreprise d'assurance. Mais elle permet également d'améliorer le " résultat attendu " par le client d'assurance. Une meilleure connaissance du risque permet de proposer et mettre en place des solutions plus efficaces et efficientes pour le client. La relation client s'en trouve ainsi optimisée.

Figure 30 - Impact des innovations de procédés dans l'entreprise d'assurance



L'impact sur le volet RH : formation, émulsion/dynamisme, emploi.

La complexité de l'assurance, la variété des rôles et mission de la chaîne de valeur induit une grande diversité des métiers. L'augmentation progressive de la pression réglementaire et de l'obligation de se former est à l'origine d'une transformation progressive des métiers sur plusieurs aspects, transformation à la fois facilitée et provoquée par l'innovation.

En effet, chaque innovation, chaque projet d'innovation induit un projet de formation en corrélation avec les connaissances nécessaires ou portées par l'innovation.

Les innovations de procédés, quel que soit le niveau de la chaîne impactée, nécessitent une appropriation par les collaborateurs.

"Les nouvelles procédures comme par exemple : comment utiliser les protocoles, comment créer les protocoles, il a fallu qu'on explique aux collaborateurs comment procéder, quels étaient impératifs " (Responsable sinistres).

Ces formations augmentent le niveau de connaissances des collaborateurs, mais modifient également les attentes vis-à-vis des candidats au recrutement dans l'entreprise.

"*Parce que ça nécessitait que les nouveaux embauchés, les nouvelles recrues (...) moi je tenais à ce que les nouvelles recrues maîtrisent Excel, Word, et voire même d'autres logiciels.* " (Responsable comptable)

"Alors peut-être qu'à l'époque, on embauchait différemment. Donc peut-être qu'aussi l'innovation vient de là. De tout le parcours scolaire (...)" (Responsable d'agence).

Si l'innovation modifie les niveaux de connaissances et de compétences requis, elle transforme également les métiers, de manière qualitative et de manière quantitative. Du point de vue quantitatif, l'amélioration de la performance dans certaines missions diminue le nombre de collaborateurs dévolus à ces mêmes missions. Le lien de causalité est particulièrement parlant pour les innovations de procédé. En effet, les nouvelles procédures ont pour objectif l'optimisation opérationnelle des différentes équipes. En conséquence, les ressources nécessaires, en termes de postes et d'équivalent temps plein, pour mener à bien les différentes missions diminuent mathématiquement. Un glissement de rôle, conséquence de l'automatisation de certaines tâches, a également été observé : d'acteur d'un process, le collaborateur devient simple "valideur".

"*La mise en place de ces nouveaux process a fait qu'on a automatisé les outils, et il a fallu moins de collaborateurs pour la tâche, et leur rôle se limitait à vérifier*" (Gestionnaire sinistres).

Chez certains métiers, on observe une réelle inquiétude à être remplacés par la technologie

"*Comme tout sera innové et centralisé, l'innovation va te permettre peut-être de ne plus avoir besoin de ce service, par ce collaborateur, parce qu'il va être remplacé par la technologie, par exemple*" (Directeur général).

Cette préoccupation va porter sur les tâches considérées comme ayant une moindre valeur ajoutée telles que les missions administratives d'archivage, de documentation, de classement, voire d'encaissement. Elle porte également sur des missions dont le traitement peut être aisément normalisé comme l'ouverture standardisée des sinistres, la détection de fraude. L'automatisation de tout ou partie de ces process permet non seulement un gain de productivité, mais également une amélioration de la performance globale.

A contrario, le développement commercial généré par l'innovation crée des emplois sur d'autres fonctions, perçues à plus forte valeur ajoutée. Les missions liées au développement commercial, l'expertise requise dans l'évaluation des risques, la gestion de la relation client et de la qualité, le traitement des sinistres, sont perçues comme essentielles. Ainsi elles sont

directement et positivement impactées par les innovations de process, et bénéficient d'une amélioration qualitative.

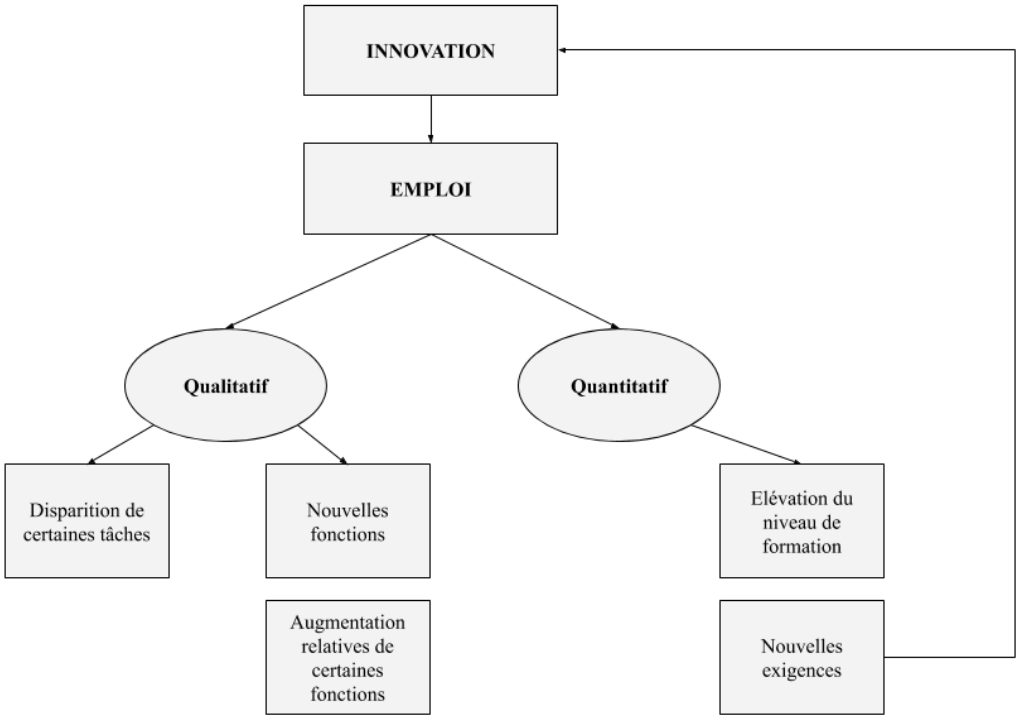
Enfin, l'innovation peut être observée comme étant un vecteur de transformation des métiers. Dans un premier temps, la nécessité d'innover, et l'inclusion de l'innovation dans la stratégie de l'entreprise va mener au recrutement de nouveaux profils. L'impact de ces recrutements (formations plus pointues, expériences liées à la gestion de projet et à l'innovation) venant également améliorer l'innovativité de l'entreprise.

"*Le travail va être différent, c'est qu'on va changer notre façon de travailler on devrait faire évoluer notre façon de travailler*" (Responsable d'agence).

Ainsi, les innovations augmentent le niveau d'exigence envers les futurs collaborateurs, on recrute des collaborateurs spécifiquement pour innover.

La figure suivante (31) illustre la façon dont les collaborateurs perçoivent les impacts des innovations sur le profil des collaborateurs. Comme l'a mentionné l'un des responsables, l'assurance a connu des innovations technologiques, et notamment liées à l'utilisation de logiciels et de systèmes d'informations plus complexes. Pour ces raisons, les critères de recrutement, en termes de formation académique et de compétences, sont plus élevés. Comme nous l'avons souligné au premier chapitre, les compétences et les connaissances favorisent l'innovation. Cette dernière constitue ainsi une sorte de " cercle vertueux " de l'innovation.

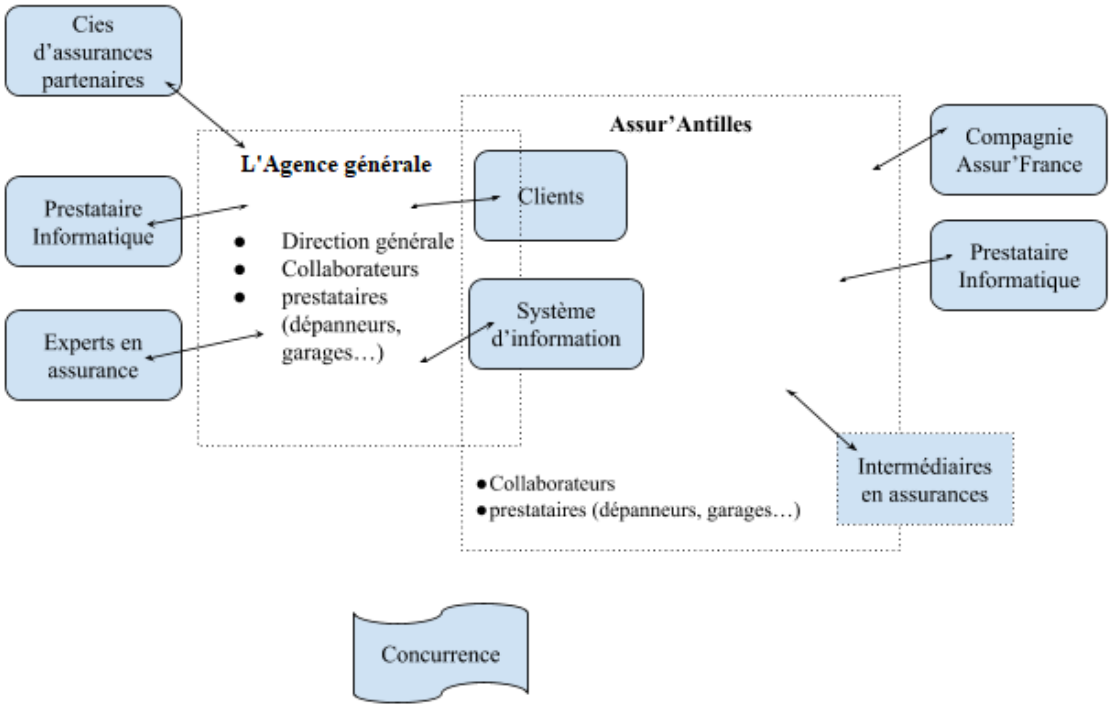
Figure 31 - Impact de l'innovation sur le profil des collaborateurs



1.5 Les acteurs de l'innovation : un écosystème particulier ?

L'Agence générale évolue au sein d'un écosystème spécifique. C'est à l'intérieur de ce cadre que différents acteurs interagissent et créent la dynamique d'affaires, que nous illustrons figure 32. Les poids, rôles et postures de chacun impliquent différents rôles dans la dynamique d'innovation.

Figure 32 - Les dynamiques de l'écosystème de L'Agence générale



Notre immersion dans l'entreprise a permis d'observer certains acteurs en particulier : le dirigeant de l'entreprise, ses collaborateurs, la compagnie d'assurance mandante, et le client. En premier lieu, l'étude des verbatim montre que le rôle du dirigeant est considéré comme central. Dans une organisation classique, y compris dans une PME, le dirigeant va déléguer certaines missions et responsabilités. Son rôle principal consiste alors à fixer un cap et la stratégie permettant d'atteindre cet objectif. Ce sont ensuite les responsables désignés qui vont traduire ces éléments de façon opérationnelle. Dans le cas de L'Agence générale, le dirigeant ne délègue que peu, voire pas du tout, la partie opérationnelle.

Ensuite, les collaborateurs montrent un niveau d'engagement assez variable. Les verbatim montrent que cela est aussi bien le fruit de la posture du dirigeant que du contexte de l'assurance. Ensuite, comme nous l'avons souligné précédemment, la compagnie mandante Assur'Antilles constitue un partenaire central. Les relations avec ce dernier semblent ambivalentes. Enfin, dans le deuxième chapitre, nous avons détaillé les caractéristiques de la relation de service dans l'assurance. Nous verrons quelle est la place occupée par le client dans cette entreprise, en particulier dans le cadre de l'innovation.

1.5.1 Un dirigeant omniprésent au rôle ambivalent face à des collaborateurs diversement impliqués et investis

Les verbatim laissent clairement apparaître le rôle central du dirigeant dans tous les projets d'innovation.

"*C'est lui qui va donner son approbation, qui décide le projet, si ça lui convient il va le valider pour pouvoir le mettre en place en fait*" (Gestionnaire sinistres).

"*Il est essentiel ! C'est lui qui donne l'impulsion. Donc c'est lui qui coordonne, qui délègue, parce que pour moi un bon dirigeant c'est celui qui délègue, tout en ayant quand même un contrôle sur ce qui est fait, pour moi il est essentiel"* (Gestionnaire sinistres).

En revanche, la qualité de son influence dans l'innovation, positive ou négative, est l'objet de perceptions variables. Il est cité tantôt comme un frein, tantôt comme un atout significatif.

Une partie des collaborateurs considère que par la dynamique qu'il insuffle et par l'organisation qu'il a mise en place, le DG est un puissant moteur de la dynamique d'innovation. L'étude des projets d'innovation tend à appuyer ce constat. En effet, il est à l'origine des projets dans une grande majorité des cas. Lorsqu'il n'est pas l'initiateur, il joue le rôle de promoteur en interne, afin de faire d'une idée en réel projet d'innovation.

A l'opposé, certains collaborateurs considèrent les mécaniques et l'organisation qu'il a mises en place comme néfastes pour l'innovation.

"Il a son côté de grand chef mais il y a aussi de très mauvais côtés. C'est à dire qu'il y a pas d'informations, pas de cohésion entre nous" (Conseillère commerciale)

" *C'est quand même lui qui dirige. Il a beaucoup d'idées mais il change souvent. Du coup ça ne sort pas…*" (Conseillère commerciale)

Il est ainsi indéniable que la qualité, le dynamisme, le choix des problématiques auxquelles les innovations vont répondre vont dépendre essentiellement du DG. Si on souhaite transposer cette conclusion à l'échelle d'une entreprise de taille plus importante, nous dirons que la dynamique et les trajectoires d'innovation dépendent en premier lieu du top management.

En parallèle, les collaborateurs, en tant que première interface entre le client et le service s'accordent sur leur rôle privilégié. D'abord en tant que prescripteurs.

"*L'impulsion doit venir de là-haut., mais la plupart des bonnes idées viennent des opérationnels ou des fonctionnels, en tous cas des gens en fonction il faut savoir les motiver*" (Gestionnaire Sinistres).

En revanche, l'analyse des verbatim montre des collaborateurs relativement critiques envers eux-mêmes. L'immobilisme et certaines lacunes sont cités comme causes de cet état de fait.
"*Je pense qu'il y a un gros manque d'implication, pour moi il y a un gros manque d'implication de tout un chacun dans la vie de la société en tous cas. Ça fait 10 fois que je demande ce qu'on pourrait améliorer on m'a parlé du micro-ondes, on m'a parlé de déplacer une imprimante mais on ne m'a pas parlé de boulot. Voilà, chacun pense à son petit confort personnel mais je n'ai pas eu de retour concret sur un outil alors oui on me parle des autres assurances qui vendent moins cher c'est un démarrage de quelque chose mais sans me dire 'tiens ce serait bien qu'on ait ça, qu'on fasse ça…' c'est uniquement on se plaint, et on s'arrête là, on ne va pas plus loin pour le moment*" (Responsable d'agence).
"Une question de compétences ou de vendeurs d'assurances des producteurs. Bien connaître leurs contrats, de bien connaître les garanties et ne pas être obligé d'attendre la réponse du service production ou du service sinistres" (Responsable d'agence).

Certains soulignent que l'absence de valorisation est la source de ce manque d'implication et de motivation.

"*Ce qui est un frein pour l'innovation, c'est le manque d'encouragement de la hiérarchie, le manque de motivation, le manque de sens qui font que ces personnes-là, quelles qu'elles soient à un moment donné, ne sont plus dans l'envie et restent seulement dans leur statu quo*" (Gestionnaire Sinistres).
Un certain immobilisme nourri par le manque de perspectives dû à la taille de l'entreprise ? Le lien est souvent fait avec l'organisation en place, et le DG. Car pour les collaborateurs promoteurs de l'innovation, la taille de l'entreprise n'est absolument pas un frein à l'innovation.
"Je pense qu'il y a des petites entreprises qui sont très innovantes et des grandes entreprises qui ne le sont pas….ça dépend de la politique de l'entreprise. Je pense que ce n'est pas une question de taille" (Conseillère Commerciale).
"Je pense que vraiment l'innovation, ce n'est pas une question du nombre de salariés, ni en nombre de clients mais vraiment de quelle est la politique de l'entreprise" (Conseillère commerciale).

Plus globalement, l'organisation de l'entreprise et son fonctionnement sont considérés comme un frein majeur. Le manque d'échanges, de vision et d'anticipation, le manque de sens, le manque d'accompagnement sont les conséquences d'une organisation qui ne s'est pas transformée ni adaptée depuis la création de l'entreprise. Son notamment pointés du doigt l'absence de communication interne sur les performances de l'entreprise, les chiffres clés, les projections.

"*Il faut savoir d'où l'on vient, donc où on est exactement dans son nombre d'affaires nouvelles, du nombre de sinistres, du coût des sinistres, de la répartition des sinistres, en fait il y a un véritable audit, il y a un véritable reporting à faire qui permettrait ensuite de pouvoir dégager des idées, des axes d'amélioration qui permettraient ensuite d'innover et avoir des idées pour … des axes d'amélioration tant au niveau des relations clients coûts, organisation… Et aussi pour la motivation du personnel. Tant en production qu'en sinistres" (Gestionnaire Sinistres)*.
Ainsi la taille et le budget de l'entreprise ne sont pas considérés comme des freins. Pour les collaborateurs, si innover nécessite un budget, il est possible d'innover à budget restreint.
" *C'est sûr, pour innover il faut mettre un peu de budget sur la table, ce n'est pas toujours évident. C'est sûr, c'est plus facile si on s'appelle (nom d'une compagnie mondiale d'assurance). Mais en même temps, il y a plein de petites boîtes qui créent donc pourquoi pas nous ?" (Conseillère commerciale)*.

1.5.2 Une compagnie mandante incontournable

Au-delà des murs de L'Agence générale, il est intéressant de noter que la dynamique avec la compagnie Assur'Antilles a généré de nombreuses réactions. Dans ce contexte de cette entreprise, des rôles diffus et peu précis cette structure parfois considérée comme la "maison-mère", même si aucun lien capitalistique n'existe entre elle et L'Agence générale. La compagnie mandante semble avoir une posture ambivalente. D'un côté, en tant que compagnie mandante, Assur'Antilles fournit une expertise et un accompagnement indispensables à la réalisation de projets à fort impact. Le système d'information de la compagnie est en effet utilisé par les deux entreprises pour la création et le suivi des contrats, le traitement des sinistres, la gestion de la relation client. Ainsi, l'implication d'Assur'Antilles est indispensable dans la mise en place d'outils de gestion, de tableaux de bord ou de systèmes d'encaissement.

“On a mis en place l’automatisation de la comptabilité, on a fait pas mal de choses. Pendant longtemps ça a été manuel, ça a été de la saisie manuelle maintenant. Il y a quelques années on a mis en place de beaux projets et pour ça il faut collaborer avec l’informatique de la compagnie, le pôle comptabilité de la compagnie, les personnes qu’on sait qu’ils peuvent être en mesure de nous apporter les éléments utiles pour la mise en place des procédures “ (Responsable comptable).

Simultanément, la compagnie est décrite comme un frein à l’innovation. Les outils imposés, les produits et tarifs cadrés, ainsi que le cadencement des évolutions sont perçus comme étant des limites à l’innovation. Le cas est souligné pour les procédés : la mise d’innovation de procédés est rendue complexe, voire est limitée par les conditions imposées par la compagnie, et ses propres procédés.

Les verbatim soulignent également un fort sentiment de manque de collaboration entre la compagnie et L’Agence générale, et les limitations liées au profil d’agent général.

“Il y a un gros manque, ils [la compagnie] ont des outils qu’ils nous ont pas fait parvenir pour faire des calculs de prix des choses comme ça. Donc il y a pour moi un gros manque d’échanges et de travail de collaboration” (Responsable d’agence).

“On est limités à Assur’Antilles Et lorsqu'on lorsque l’on prend les autres concurrents comme [groupent d’assurances français] ils ont leur propre. Ce sont des compagnies. Donc eux, ils peuvent très bien agrémenter ou faire un peu leurs propres formules, on va dire. Alors que nous, non. Puisqu’on est agent. Donc on est obligés de respecter [le cadre de] Assur’Antilles” (Responsable d’agence).

La relation particulière entre la compagnie et l’agent est la source de tensions entre les collaborateurs des deux structures. Au cœur de ces préoccupations se trouvent le client et le portefeuille de façon globale.

“On est agents. Comme nous sommes agent, je ne dis pas qu’on subit, mais donc en gros on est obligés de suivre un petit peu en fonction de ce qu’eux nous demandent de faire. Maintenant….les directives viennent d’eux dans tous les cas de figure. On est agent. On a un portefeuille, le portefeuille ne nous appartient pas” (Responsable d’agence).

Cette posture peut expliquer le rôle accordé au client, en particulier dans la démarche d’innovation.

1.5.3 Le client, acheteur ou objet d'intérêt, rarement coproducteur

Paradoxalement, les clients sont peu cités comme partie prenante du processus d'innovation. Chacun des collaborateurs est pourtant intimement convaincu que chaque innovation doit se faire par et pour le client. D'après la typologie d'Edvardsson et al. (2011) on observe que dans notre étude, le client est principalement cantonné au rôle d'acheteur.

Lorsque le client est dans le rôle d'acheteur, il valide, ou non, par son achat ou l'utilisation des services mis à sa disposition la pertinence de ces derniers. C'est une posture qui n'inclut donc pas le client dans la réflexion. Par exemple, les projets d'innovation menés d'après une problématique opérationnelle n'ont pas pour enjeux de satisfaire l'assuré. L'objectif est ici d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise, en termes d'efficacité ou de coût. En revanche, le client acheteur peut bénéficier des impacts des innovations. Par exemple, l'automatisation des tableaux de bord comptable a amélioré la disponibilité des informations financières du client. On peut considérer que la récurrence des demandes d'état des cotisations par les assurés est une validation de ce nouveau process. On peut cependant noter que le client est fréquemment mis dans le rôle d' " objet d'intérêt ". Dans celui-ci, l'entreprise utilise simplement les informations que le client laisse " malgré " lui de façon informelle. Les innovations basées sur ces informations auront pour but de corriger les dysfonctionnements observés et transmis par les collaborateurs. Par exemple, en observant que les clients nouvellement assurés refusaient les pochettes d'information sur les garanties, les collaborateurs ont déduit que le format papier était trop volumineux et qu'il était nécessaire de répondre au besoin d'information d'une façon plus synthétique ou dématérialisée. Les plaintes récurrentes des clients sinistrés quant au manque d'information ont été à l'origine du projet de dématérialisation des sinistres (projet O1) C'est donc ce que nous avons pu observer au sein de L'Agence générale. Les clients sont rarement directement sollicités. En revanche, les collaborateurs semblent avoir une bonne compréhension des attentes et des besoins clients en termes relationnels ou opérationnels : les inputs qu'ils fournissent se révèlent souvent pertinents et semblent avoir une vision commune. Ce sont toujours les attentes et les besoins perçus qui fixent les orientations diverses. Néanmoins, les systèmes d'écoute client (enquête satisfaction, boîte à idée, tables rondes…) sont inexistants. Un seul projet a accordé à certains clients le rôle de coproducteur

Y compris dans le cas des projets initiés à la demande de certains clients importants, il n'y a aucune implication du client dans le processus, qu'il s'agisse de la validation d'idée, de mise en place de test, ou de consultations. La conception des attentes du client est ainsi le fruit des attentes perçues par chaque collaborateur, et non un élément construit sur la base de connaissances partagées. Dans un seul projet (tableau partagé de suivi des sinistres – projet O2)

une catégorie de client a participé activement au projet. Les itérations successives ont permis de définir un cahier des charges plus précis, et parfaitement en adéquation avec les besoins du client. Il y a donc une réelle valeur ajoutée, y compris hors de toute trajectoire technologique, à promouvoir le client au rôle de coproducteur.

Ainsi, l'innovation dans cette entreprise d'assurance semble s'orienter autour de trois ***acteurs*** principaux :

- La direction, incarnée par le directeur général. Son rôle lui confère un poids important dans la stratégie d'entreprise, dans l'organisation et dans la dynamique d'innovation. La qualité de ces inputs est perçue différemment selon les collaborateurs. Il est également le porteur de la tradition familiale de l'entreprise.
- Les collaborateurs, en particulier le service comptabilité et le service de traitement des sinistres. Ils qui portent un regard sévère sur leur capacité collective à innover. Ils montrent cependant une compréhension assez fine des besoins de clients, des enjeux opérationnels auxquels ils doivent faire face, et des problématiques de leur secteur.
- La compagnie mandante, entité ambivalente, et incontournable.

Les ***formes d'innovation*** que l'on retrouve principalement sont les innovations de procédés, qu'elles soient des innovations de management formalisées ou des innovations introduites en support d'innovations produit/service. Elles sont le fruit de trajectoires principalement technologiques et méthodologiques. Cependant, certains services élémentaires périphériques ont été ajoutés, dans une trajectoire plus servicielle. Il existe une trajectoire peu documentée dans les travaux consacrés à l'innovation dans le service d'assurance : la trajectoire réglementaire. Elle a donné lieu à des innovations associées au service élémentaire périphérique " conseil-vente " en améliorant sensiblement sa la qualité. Nous avons pu également observer que les innovations de service produites au sein de la compagnie Assur'Antilles induisaient des innovations de procédés chez L'Agence générale, ce qui met en évidence les fortes interactions entre ces deux intervenants de la réalisation du service d'assurance.

Le ***processus d'innovation*** reste quant à lui assez diffus. Il n'y a pas de démarche formalisée de recherche-développement ; cependant, il y a une réelle recherche de constante amélioration dans l'ensemble de l'entreprise, partagée par tous les services. Si le client n'est pas encore coproducteur, l'attention portée à ses attentes et besoins informels lui confèrent le statut " d'objet d'intérêt ".

Enfin, l'innovation dans la société d'assurance transforme non seulement les procédés, mais a une incidence bénéfique sur la relation client, en améliorant les procédés et traitement des demandes. En ce sens, l'innovation permet d'améliorer la réponse au " résultat attendu " par le client. Progressivement, les missions rattachées à chaque fonction sont transformées, et on tend vers une plus grande professionnalisation des collaborateurs qui doivent être en capacité d'intégrer et accompagner les changements de l'entreprise.

Nous allons à présent questionner ces résultats à travers le prisme des ***spécificités du cas***, et des inférences qui ont été soulevées par l'étude des verbatim. D'abord, le regard que les collaborateurs d'assurance posent sur leur propre capacité à innover est assez sévère. Pourtant, un grand nombre de projets ont été observés. Nous chercherons à comprendre ce paradoxe. Ensuite, les interactions entre L'Agence générale et Assur'Antilles semblent ambivalentes. L'agent général étant très présent dans le schéma de distribution de l'assurance, il est intéressant de mieux comprendre les caractéristiques de ces relations. Enfin, la nature familiale de l'entreprise que nous avons introduite au chapitre précédent peut induire une dynamique d'innovation particulière (Allouche et Amann, 2000 ; Ben Mahmoud-Jouini et al., 2010). Là aussi, nous tenterons de comprendre les caractéristiques de cette incidence.

2. L'innovation dans un contexte assurantiel spécifique

La richesse d'une étude de cas nous permet d'observer des phénomènes et dynamiques originaux par rapport aux cadres théoriques existants. Dans le cas de L'Agence générale, en observant et étudiant le phénomène d'innovation, certaines caractéristiques particulières sont apparues. Au-delà des déterminants connus et identifiés de l'innovation dans les services, quatre éléments nous sont apparus comme significatifs. Ils semblent apporter un éclairage sur les observations réalisées jusqu'ici.

En premier lieu, la perception de l'innovation par les collaborateurs semble avoir un effet sur la compréhension et l'innovativité de l'entreprise. Cet élément a précédemment été identifié comme explicatif dans le cadre d'une étude analogue dans une autre entreprise d'assurance.

Ensuite, la dynamique entre l'agent général et la compagnie d'assurance est également de nature à éclairer les particularités des trajectoires d'innovation dans l'assurance. Quelle sont les caractéristiques de ce tandem propre à l'assurance et quelles trajectoires particulières induit-il ?

Plus particulière encore, la nature familiale de l'entreprise ne peut être ignorée dans la recherche de causes explicatives. Si certains travaux ont questionné l'innovation dans les entreprises familiales, peu l'ont fait dans un cadre identique (taille, secteur). Ainsi, dans quelle mesure la nature familiale de L'Agence générale influe-t-elle sur le phénomène d'innovation ?
Enfin, nous avons souligné la nature complexe et multiple de l'assurance. L'assurance est un acteur économique majeur. Bien que peu perçu à la fois par ses clients et ses acteurs, son rôle social tout aussi important n'est que peu souligné dans les rares études consacrées à l'assurance. Dès lors, y a-t 'il une pertinence à lier innovation en assurances et innovation sociale ? Si oui, sur quels critères évaluer la qualité sociale d'une innovation ?

2.1 La perception de l'innovation de l'assurance : de visions diamétralement opposées à un même constat sévère

L'exploration des verbatim met au jour un paradoxe dans l'entreprise. Malgré la richesse des données fournies et observées, les collaborateurs considèrent globalement leur entreprise comme peu innovante. Plus encore, ils considèrent que l'assurance n'est pas ou peu innovante dans son ensemble. L'absence de communication au sein de l'entreprise, autour des projets d'innovation (initiation, sollicitation de contributeurs, mise en application…) contribue à cet état de fait. D'autres facteurs tendent à invisibiliser l'innovation dans l'assurance, et notamment ce que les collaborateurs mettent derrière la notion d'innovation.
Qu'est-ce que l'innovation pour les collaborateurs de l'assurance ? Leur approche est assez partagée. Deux groupes aux perceptions opposées se distinguent. D'un côté, des collaborateurs à l'ancienneté plutôt élevée (>15 ans) et qui ont vu ou participé aux évolutions, changements, transformations, et innovations. De l'autre, des collaborateurs plus jeunes, arrivés plus récemment dans l'entreprise, avec quelquefois une expérience professionnelle précédente qui leur sert de comparaison.

2.1.1 L'expérience à l'appui d'une vision servicielle qui exclut les process

Le premier groupe se caractérise par sa longue expérience dans l'assurance. L'ancienneté de la responsable comptable, véritable mémoire de l'entreprise, lui donne une vision très pointue des différents enjeux auxquels l'entreprise a pu faire face depuis ses débuts.

“On s’en rend compte, on s’en rend compte quand on voit d’où on sort, et où on est arrivés aujourd’hui. (...) Je suis hyper consciente de ce que nous sommes aujourd’hui. Oui, plus que quelqu’un qui vient d’arriver, oui. Et c’est pour ça que je dis tous les jours qu’il faut que les derniers arrivés respectent ce qui est. Ce n’est pas toujours le cas. Il faut qu’ils respectent ce qui est, et ce que nous sommes aujourd’hui. Et l’ancienneté des autres, de ceux qui ont vu évoluer L’Agence générale. [Quelquefois] je dis ‘mais tu te rends compte que tout ce qu’il est dans notre fichier, là, à l’époque ça n’existait pas !” (Responsable Comptable).

Les innovations de procédés sont invisibles pour une part importante des collaborateurs. Informelles et diffuses, ces innovations sont pourtant au cœur de l’amélioration opérationnelle et commerciale de l’entreprise. Ces collaborateurs considèrent que ce qu’ils nomment eux-mêmes leurs réalisations, ou encore des “avancées”, ne sont pas des innovations. Elles ne sont ni formalisées, ni valorisées en tant que telles.

Il y a donc une forme d’autocensure dans la perception des collaborateurs. Ils transforment l’entreprise et les process de façon parfois radicale (projet G1) mais considèrent que leur entreprise n’innove pas.

“J’ai travaillé sur des projets que je n’appellerai pas " innovants ", avec[le DG], notamment beaucoup d’anomalies sur les commissions et tout ça, mais ça je ne n’appellerai pas ça des projets innovants, dans le sens où c’était…Mais ça. Ça a permis une belle avancée. (...) Quelque part ça a apporté un beau plus, mais est-ce que je peux appeler ça innovation, je ne sais pas…je ne sais pas. C'est plus une avancée, j’appellerai ça avancée” (Responsable Comptabilité)

Ces collaborateurs, présents depuis longtemps dans l’entreprise, et à l'initiative d'innovations de process parfois radicale considèrent que leur entreprise n’innove pas. Leur vision de l’innovation est orientée " produit ". Dans leur lecture, l’innovation incarne nécessairement un produit nouveau, et, dans leur cas, une nouvelle solution d’assurance.

Il s’agirait donc pour ce groupe d’une forme d’autocensure induite à la fois par les croyances, et l’absence de formalisation des innovations de procédés. En effet, comme nous l’avons observé, les différents projets menés au sein de L’Agence générale se déroulent en vase clos. L’information n’est ni formalisée ni partagée, et seuls les utilisateurs directs ont connaissance des progrès générés.

Une lecture d'autant plus forte qu'elle est accentuée depuis le début des années 2000 par le développement des nouvelles technologies et leur omniprésence dans les innovations à succès du secteur de l'assurance.

2.1.2 Une vision restrictive et techno-disruptive de l'innovation

En effet, dans une seconde lecture, les récentes évolutions technologiques, l'arrivée d'acteurs et d'entreprises "disruptifs" semblent influer sur les éléments perçus comme innovants.
Semblant adopter une approche très technologiste, les collaborateurs de ce groupe, plus jeunes et plus récents dans l'entreprise, lient innovation et changement de business model, transformation radicale et technologie. Cette approche est d'autant plus partagée que les collaborateurs sont en contact direct avec les clients (conseillers commerciaux, gestionnaires de sinistres) et jeunes. Leur principal reproche réside dans l'absence de véritable rupture dans le service de l'assurance.

"Il n'y a pas de révolution en assurance. Autant dans certains secteurs, dans d'autres professions il y a des tournants, mais en assurance ça reste quand même un train-train ! " (Responsable courtage).

Ils pointent du doigt que l'utilisation des nouvelles technologies, quelles qu'elles soient, ne changent pas fondamentalement les règles assurantielles.
"*Par exemple une assurance auto c'est une assurance auto, au fond qu'elle soit en ligne ou autre ça reste 'Je paie des cotisations et si j'ai un accident on me rembourse'. Donc la base elle change pas*" *(Conseillère commerciale).*
Dans leur lecture, en l'absence de changement radical dans le service et dans la chaîne de valeur, il n'y a pas innovation. La digitalisation des process, des outils ne constituent pas à leurs yeux une innovation.
"L'assurance au kilomètre ou d'avoir un truc de kilométrage ou à la conduite ou quelque chose comme ça je n'ai pas l'impression que ce soit quelque chose qui vient de sortir là. Je trouve qu'il y a rien d'innovant, à la rigueur ils ont pris quelque chose qu'il y avait déjà avant, et ils le rajeunissent un peu mais il n'y a rien de fou. Et maintenant ça se perd, il y a beaucoup moins d'assurance qui [se] font au kilomètre" (Conseillère commerciale).
Le jugement est tout aussi sévère concernant les InsurTech. Véritable bateau amiral de l'innovation en assurance, le phénomène FinTech, puis InsurTech s'est imposé ces dernières

années comme la manifestation publique de l'innovation en assurance. Ce constat est donc d'autant plus surprenant.

"On en parle beaucoup, mais on voit pas grand-chose. A part dans l'Argus de l'Assurance, dans les mails que tu reçois, mais au quotidien (...), ici on n'a pas l'impression qu'on innove du tout quoi. Est-ce que ça vient du territoire, ou c'est le secteur, je ne peux pas le dire" (Responsable courtage).

Les collaborateurs portent ainsi un regard sévère sur l'innovation dans leur entreprise et dans leur secteur. Y compris lorsqu'ils participent activement à la transformation significative. Leur culture assurantielle ne les autorise pas à qualifier ces projets comme innovants. Les projets d'innovation sont rarement formalisés ou identifiés comme tels. Par exemple, la création de tableaux de bord comptables automatisés correspond à une innovation de management formalisée. Ce projet n'était pourtant pas considéré comme tel par les collaborateurs du service comptabilité.

Dans une lecture de plus en plus techno-disruptive, les collaborateurs attendent de leur entreprise et de leurs secteurs des initiatives radicales, transformant profondément l'équation assurantielle pour les considérer comme innovants. Des acteurs comme l'assureur Alan, l'intermédiaire d'assurance Luko sont des exemples significatifs. Présentés comme la tête de proue de l'InsurTech française, ces deux acteurs sont considérés comme peu innovants par les collaborateurs de L'Agence générale. S'ils reconnaissent leur "modernité", ils s'accordent à souligner que le service n'est pas nouveau ("*ça reste, 'je paie des cotisations et (...) on me rembourse*'") et que bien des outils proposés existaient déjà par ailleurs (extranet client, communication par mail...). Tout juste leur accordent-ils le fait d'avoir *"modernisé et bien emballé le tout"*.

Les collaborateurs portent ainsi un regard particulièrement sévère sur l'innovativité de leur entreprise en particulier, et celle de leur secteur en général. Un point de vue largement partagé par leurs pairs.

2.1.3 Une innovation globalement invisible

L'innovation dans les services, immatérielle par nature, souffre globalement d'invisibilité. Les entretiens chez L'Agence générale nous montrent que l'absence de communication au sein même de l'entreprise tend à renforcer ce phénomène.

Un grande partie des innovations mises en place au sein d'Assur'Antilles sont de nature incrémentale. Cette forme d'innovation est créatrice de valeur. Elle a permis aux collaborateurs

d'améliorer des process ou des outils existants et ainsi, d'améliorer la performance opérationnelle. Cependant, elles ne bénéficient d'aucune valorisation en interne.

En effet, les innovations de process telles que les projets G2 (création de tableaux de bord comptables) ou O2 (tableau partagé de suivi des sinistres) ne sont généralement connus que des utilisateurs directs seuls. La communication interne étant absente, seules les interactions directes entre collaborateurs permettent de diffuser les informations. Ainsi, peu de projets innovants sont connus et reconnus comme tels. Par ailleurs, en l'absence de démarche projet formalisée, l'entreprise ne capitalise pas sur la connaissance acquises ou générées grâce aux projets, menés à bien ou pas. Dans notre analyse des freins à l'innovation dans l'entreprise, nous avons mis en évidence la faible communication entre les différents acteurs des projets. Dans la plupart de ces derniers, les collaborateurs travaillaient en silo, sans réel échange ni partage de connaissances. De même, la communication des responsables ou du dirigeant quant à ces projets restait assez sibylline. Comme nous l'avons vu précédemment, les collaborateurs ne considèrent pas leurs projets comme innovants, y compris lorsqu'ils ont participé au projet. Chaque initiative reste donc isolée, absente du spectre de l'innovation.

De la même façon, nous avons souligné l'absence de feuille de route dédiée à l'innovation. Nous avons observé que les différents projets émergeaient spontanément pour répondre à des problématiques diverses. Si celles-ci sont pertinentes, elles ne s'intègrent pas dans la stratégie globale de l'entreprise. Or, certains travaux, tels que Menor et Roth (2007) ou Oke (2007) considèrent que l'existence d'une stratégie est un facteur de succès dans l'innovation de servies. Il y a donc un réel enjeu à rendre l'innovation visible par la communication, le partage des connaissances, et une réelle feuille de route stratégique.

2.2 La coopétition dans l'innovation

Nous avons souligné les caractéristiques des relations entre Assur'Antilles et L'Agence générale. Liées par un mandat spécifique, véritable contrat, cherchant à atteindre le même but mais selon des trajectoires distinctes, ces deux entreprises sont représentatives d'une dynamique propre à l'assurance. En effet, l'intermédiation, et plus particulièrement le recours à un réseau d'agents généraux, est au cœur des stratégies de distribution des compagnies d'assurance et mutuelles. Aussi, dans notre compréhension des spécificités de l'assurance dans le cadre des travaux sur l'innovation, il est pertinent d'étudier cette dynamique particulière.

Les interactions entre L'Agence générale et Assur'Antilles sont basées sur deux axes : la coopération et la compétition. L'innovation produite par des entreprises concurrentes fait partie

du cadre de l'open innovation ou innovation ouverte. La théorisation de l'open innovation (Chesbrough et Bogers 2014, p. 17) décrit le processus d'innovation qui peut émerger entre des entreprises strictement concurrentes. Elle décrit également les dynamiques d'innovation à l'intérieur des entreprises, au-delà des barrières traditionnelles des fonctions. Ces travaux ont été à la base d'autres recherches sur une notion récente : la coopétition. Ce concept a émergé pour permettre de mieux comprendre les trajectoires de l'innovation entre concurrents (Nalebuff et Brandenburger, 1996 ; Yami et al., 2010) qui en outre partagent une ou plusieurs étapes de la chaîne de valeur. Cette dynamique particulière entre une ou plusieurs entreprises est un déterminant dans le processus d'innovation et constitue un modèle d'open innovation. De quelle manière cela s'exprime-t-il dans l'entreprise étudiée ?

2.2.1 La coopétition, une dynamique complexe

La coopétition peut se définir comme "*une relation paradoxale entre deux ou plusieurs acteurs impliqués simultanément dans des interactions coopératives et compétitives, que leur relation soit horizontale ou verticale*" (Bengtsson et Kock, 2014, p. 182). Ainsi, elle peut se concrétiser soit à l'intérieur d'une entreprise (coopétition interne), soit à l'extérieur (coopétition externe). Dans les deux cas, l'innovation issue d'une relation de nature coopétitive relève du paradigme de l'open innovation. En effet, l'open innovation repose essentiellement sur *" des flux de connaissances gérés à dessein à travers les frontières organisationnelles "* (Chesbrough, 2007). L'étude du lien entre coopétition organisationnelle et open innovation s'est ainsi basée sur ces deux cas. Les résultats des recherches soulignent des caractéristiques et des trajectoires propres aux relations de nature coopétitive.

Dans une entreprise, la coopétition peut être mise en place et organisée par la direction à des fin d'efficacité et de productivité. Il s'agit généralement d'un ou plusieurs départements que la direction met en compétition autour d'un objectif commun. Par exemple, la direction d'une entreprise d'assurance peut demander à différents départements marketing de proposer une offre d'assurance santé connectée. La direction choisira de développer l'un de deux projets, sur la base de critères spécifiques, telle que l'impact sur la part de marché, la rentabilité techniques, etc…. Cette mise en concurrence volontaire n'est pas exclusive à l'innovation. Plus l'entreprise sera grande, plus les entités qui la composent seront en concurrence pour les ressources, humaines ou financières, et le pouvoir d'influence. Mais dans ce contexte particulier, les directions concernées sont également en concurrence pour les connaissances internes nécessaires à l'atteinte de l'objectif. Ainsi "*la dimension coopérative des accords coopétitifs permet aux organisations d'accéder à des ressources ou technologies clés pour lancer de*

nouveaux produits ou accéder à de nouveaux marchés, tandis que la dimension compétitive est essentielle à la fois pour éviter la complaisance entre les organisations et pour motiver l'innovation interne rapide" (Chiambaretto et al., 2019). Ainsi, dans le contexte interne, la coopétition est de nature à favoriser l'innovation, elle peut également exacerber les tensions préexistantes.

De la même façon, la coopétition externe est mise en place par des entreprises souhaitant bénéficier des avantages de la collaboration (et notamment le partage des connaissances qu'elles ne pourraient obtenir autrement) tout en conservant la dynamique concurrentielle (Chiambaretto et Fernandez, 2016). La coopétition est ainsi un accélérateur d'innovation qui bénéficie à l'ensemble du secteur d'activité concerné. Aussi bien dans l'industrie des biens que dans celle des services, la connaissance et la maîtrise de ses flux sont au cœur du processus d'innovation (Gallouj et Weinstein 1997 ; Den Hertog, et al. 2010).

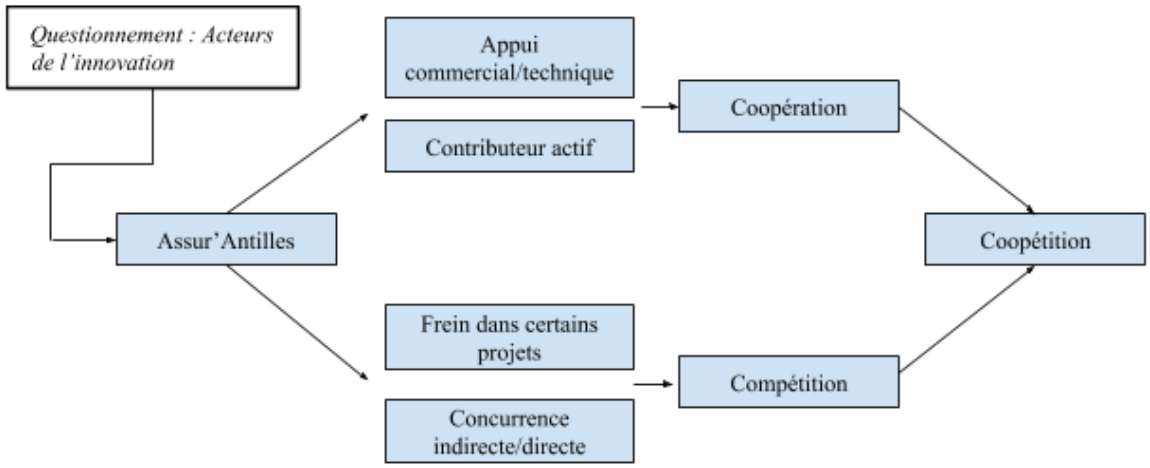
Dans la dynamique de coopétition, la question des flux de connaissances est à la fois un bénéfice manifeste mais également ce qui cristallise les tensions entre les entités concernées.

En effet, coopération et compétition suivent des trajectoires opposées. En tant que partenaires, les deux entités doivent partager les connaissances stratégiques pour atteindre un but commun. Mais en tant que concurrents, elles sont tentées d'atteindre ce but commun en premier, et pour ce faire, elles sont tentées de protéger les informations qui leur permettraient d'avoir un avantage concurrentiel (Chiambaretto et al., 2019). Ainsi, lorsque la relation de coopétition n'est pas formalisée, maîtrisée et pilotée, les tensions préexistantes sont exacerbées (autour de l'axe de compétition). Les tensions peuvent être internes à chaque organisation ou entre les organisations concernées.

2.2.2 L'Agence générale et Assur'Antilles, quelle coopétition ?

C'est dans ce cadre que nous avons observé la dynamique entre L'Agence générale et Assur'Antilles. En prenant pour appui l'innovation au sein de L'Agence générale, les flux de connaissance et les trajectoires des projets d'innovation entre les deux entités. Nous avons en outre formalisé dans le codage des verbatim les éléments de nature à qualifier la relation entre ces deux entreprises, et qui ont émergé spontanément (figure 33).

Figure 33 Processus de codage a posteriori menant au concept de coopétition



C'est la répétition des termes décrivant Assur'Antilles tantôt comme un partenaire, tantôt comme un concurrent qui a fait émerger le concept de coopétition.

a) Une collaboration basée sur des intérêts et des moyens partagés

Le mandat liant agent général et compagnie est par essence un contrat de collaboration à plusieurs niveaux. Il définit les moyens mis à disposition par la compagnie, les ressources allouées, la rémunération associée. Il précise les engagements et habilitations de l'agent. Ces moyens ont pour but de contribuer à la performance opérationnelle de l'agent, et par conséquent de la compagnie.

Un flux de connaissance organisé par la compagnie

La compagnie met en place et dispense régulièrement des formations aux offres à destination des collaborateurs d'agences. La maîtrise des produits d'assurance est en effet centrale dans démarche commerciale. En parallèle, un nombre significatif de notes techniques et juridiques sont rédigées et communiquées par les services de la compagnie. Il peut s'agir par exemple de règles de souscription modifiées, de conditions ou d'outils de tarification, de documents de veille réglementaire. Enfin, des données statistiques concernant son portefeuille sont mises à disposition de l'agent. Publiées sur un extranet dédié ou via un serveur informatique interne, ces données brutes permettent à l'intermédiaire d'avoir une vision globale de leur portefeuille commun et de piloter au mieux son activité. Toutes ces données constituent un partage de connaissance formalisé. Dans le sens inverse, le flux de connaissances semble plus restreint. Les reporting de l'agent vers la compagnie se limitent aux données d'activité (chiffres d'affaires, statistiques commerciales, statistiques de sinistres…). Enfin, pour les deux acteurs, la communication autour de projets innovants se fait avec parcimonie, plus déterminée par

l'utilité ou la nécessité que par l'ambition de mettre en place un projet commun. Car en effet, il est à noter qu'aucun projet d'innovation commun n'a été initié avant ou pendant notre période de recherche. Les sollicitations, les échanges d'inputs réciproques sont rares.

"*C'est arrivé une ou deux fois, qu'on nous demande* 'Pour vous, quelles sont les possibilités qu'on pourrait avoir si demain matin on devait développer telle branche, tel ceci-cela*' et c'est vrai que là, c'est le moment d'en profiter et de dire tout ce que nous on pourrait éventuellement faire*" (Responsable d'agence).

Des outils opérationnels partagés

En termes plus opérationnels, la compagnie met à disposition de l'agent tout un ensemble d'outils de marketing, de communication, et de gestion. L'outil dont l'impact est le plus significatif dans la chaîne de valeur est le système d'information (SI). Imposé à tous les intermédiaires d'assurances par les compagnies mandantes, le SI permet le suivi et le pilotage des contrats. Il est indispensable à l'interlocution client. S'il ouvre des perspectives, il est bien souvent perçu comme une limite par les collaborateurs de L'Agence générale, qui le considèrent comme obsolète. La compagnie met à la disposition un extranet destiné à fournir des indicateurs en temps réels, tels que les primes encaissées, la santé du portefeuille, dont les données sont issues du SI. En parallèle, L'Agence générale a fait l'acquisition d'un logiciel de gestion spécialisé dans l'assurance, pour le suivi et le pilotage de sa partie courtage. Les interactions et échanges de données entre les deux outils sont inexistants bien qu'ayant été identifiés comme utiles.

La collaboration indispensable de la compagnie aux projets d'innovation de L'Agence générale

En raison de l'imbrication des outils, et de la co dépendance entre les deux entités, ces dernières doivent obligatoirement collaborer pour rendre les projets possibles. Et plus particulièrement, la participation d'Assur'Antilles est indispensable dès lors que les évolutions sont de nature à impacter le SI, le système de gestion, ou les outils commerciaux.

"Il n'y a pas grand monde à solliciter si ce n'est leur service informatique. Quand j'ai eu besoin de mettre en place des nouvelles procédures, j'ai su solliciter, la chef-comptable délégation, et le service informatique de du siège" (Responsable comptable).

"J'ai dû réclamer un certain nombre de supports supplémentaires à la compagnie pour me permettre d'être beaucoup plus à l'aise dans le traitement de mes données. Donc oui il faut solliciter des personnes extérieures, et notamment d'Assur'Antilles" (Responsable comptable).

"On a mis en place de beaux projets et pour ça il faut collaborer avec l'informatique, de la compagnie, le service informatique de la compagnie, le pôle comptabilité de la compagnie, les personnes qu'on sait qu'ils peuvent être en mesure de nous apporter les éléments utiles pour la mise en place des procédures" (Responsable Comptable).

Il est cependant intéressant de noter que ces contributions se font exclusivement dans les projets émanant de la comptabilité. Ces projets d'innovation ont pour particularité de bénéficier non seulement à L'Agence générale, mais aussi, parfois de façon indirecte, à la compagnie. Les projets destinés à améliorer la relation client, l'efficacité opérationnelle (notamment du traitement des sinistres) ne sont l'objet d'aucun échange particulier. Seuls les éléments nécessitant une autorisation (export de données par exemple) ont fait l'objet d'une demande particulière, quelquefois refusée.

Au-delà ce partage de moyens, l'objectif commun aux deux entités est le maintien et le développement du portefeuille. S'il est mis à disposition de l'agent, il reste la propriété de la compagnie mandante. Aussi, les deux entités orientent leurs ressources et leurs missions autour d'un objectif partagé.

b) Une compétition inhérente à la relation agent/compagnie ?

Une concurrence naturelle

Si Assur'Antilles et L'Agence générale ont une trajectoire de développement commercial commune, chacune de ces deux entreprises a, en parallèle, une trajectoire propre et complémentaire à la première. D'une part, la compagnie développe son portefeuille en propre à travers ses bureaux directs. Elle a en outre recours à d'autres intermédiaires en assurance. D'autre part L'Agence générale a développé son réseau de courtage. Les deux entreprises se trouvent ainsi dans une situation de concurrence à la fois directe et indirecte. La concurrence directe est clairement perçue par les collaborateurs de L'Agence générale.

"Alors que nous sommes Assur'Antilles, mais je ne comprends pas ce fonctionnement. Comme si on était des concurrents" (Conseillère commerciale).

Les verbatim mettent en lumière une absence de communication, particulièrement en ce qui concerne les informations stratégiques.

"On peut pas vraiment parler de collaboration. C'est limite comme si on était de la concurrence. Ils ne partagent pas les informations, ils développement des choses et on l'apprend au dernier moment, comme le paiement en ligne par exemple. On est vraiment sur

une collaboration de façade. En fait, c'est comme s'ils voulaient que l'on vende moins ?" (Conseillère commerciale).

"Quand on a des questions, ou des demandes, parce que nous sommes demandeurs de formations, de pas mal de choses, on n'a rien, on n'a pas de retours. J'avais fait la demande pour des statistiques sur notre sinistralité en vol, je n'ai toujours pas de retours" (Responsable Sinistres).

Une démarche qui freine l'innovation

Cette absence de collaboration a un impact particulier dans le processus d'innovation chez l'agent. En parlant d'un projet ambitieux de L'Agence générale, portant sur des outils innovants et nécessitant la participation et les autorisations spécifiques d'Assur'Antilles, la Responsable du service sinistres souligne que *"Oui, il y a malaise puisqu'en fait, on part sur une idée, un projet, et à l'arrivée on n'a pas les ouvertures nécessaires, donc pour moi c'est la compagnie, les restrictions compagnie, c'est le seul [frein] que j'avais vu pour l'instant sur ce projet ."*

Certains projets stratégiques (projet W2 - création d'un espace client) n'ont pu aboutir dans un premier temps en l'absence d'autorisations de la compagnie. D'autres (projet O1 – dématérialisation des sinistres) ont vu leur périmètre et leur portée, restreints pour les mêmes raisons. Dans certaines circonstances, la compagnie mandante peut ainsi être un frein à l'innovation

Une relation difficile

Le terme "malaise" semble illustrer la nature de la relation ambivalente entre les deux entités, nourrie à la fois d'un partenariat structuré et de partages d'informations asymétriques, de méfiance réciproque et de dépendance.

"*On est agent. On a un portefeuille, le portefeuille ne nous appartient pas. C'est un portefeuille client*" (Responsable d'agence).

Au-delà des éléments marquant une collaboration réelle et formalisée entre les deux parties, il existe un certain nombre de tensions. Elles sont de nature commerciale, organisationnelle, et stratégique, et ont un impact avéré sur le process d'innovation et l'aboutissement de différents projets.

2.2.3 Un équilibre à co-construire ?

Assur'Antilles et L'Agence générale sont bien dans une relation de coopétition. Les deux entreprises partagent, comme nous l'avons souligné précédemment, une grande partie de la chaîne de valeur du service assurance. Elles échangent des informations nécessaires à l'atteinte d'objectifs partagés, tout en s'affrontant sur une partie de leurs marchés respectifs.

A l'analyse de ces éléments, la relation coopétitive entre Assur'Antilles et L'Agence générale est-elle équilibrée et dans quelle mesure impacte-elle l'innovation ?

Les recherches montrent que la circulation des flux de connaissance est indispensable pour rendre l'innovation possible. Or nous avons pu souligner que si le flux d'informations global était riche, les informations stratégiques sont rarement partagées et ne sont pas nécessairement réciproques. L'observation du cas montre en outre que si L'Agence générale sollicite la compagnie dans le cadre de ses projets d'innovation, cette sollicitation se fait dans le cadre de besoins réglementaires ou opérationnels.

En revanche, s'il existe un déséquilibre entre le poids respectif des deux entreprises, induit par l'appartenance du portefeuille, il semble neutralisé par d'autres éléments. En effet, la grande proximité de L'Agence générale avec les clients, son poids important dans le chiffre d'affaires de la compagnie induisent une co-dépendance relativement partagée. Ainsi, bien que les deux acteurs soient de dimension différente, leur co-dépendance tend à équilibrer le tandem commercial qu'ils constituent.

Les travaux portant sur la coopétition comme modalité d'innovation soulignent que cette démarche est mise en œuvre de façon volontaire et s'intègre dans la stratégie d'innovation plus globale des coopétiteurs. Dans le cas présent, nos observations montrent que si les conditions d'une relation coopétitive sont réunies (partage de la chaîne de valeur, collaboration et partage de connaissance ; concurrence commerciale), il s'agit davantage d'une coopétition de fait, non consciente. De plus, les trajectoires comme les poids des acteurs sont perçus comme étant déséquilibrés. Du point de vue des collaborateurs de L'Agence générale, la balance penche de façon certaine et évidente vers la compétition, la concurrence. Les recherches ont souligné l'importance de l'équilibre de la relation coopétitive pour en assurer l'efficacité, tant dans les flux de connaissances et d'information stratégiques, que sur l'organisation globale. Des ajustements sont donc nécessaires pour faire de cette coopétition inhérente à la structure assurantielle un levier d'innovation ouverte efficace.

En particulier, les flux de connaissance et d'information doivent être formalisés et densifiés. Ils sont en effet essentiels dans les relations coopétitives. Ces partages seront en outre essentiels à

l'élaboration et le développement de projets innovants communs, qui font actuellement défaut. Les innovations produites dans le cadre de la coopétition sont en effet bénéfiques à chacune des parties, et leur permettent d'atteindre plus efficacement les objectifs communs.

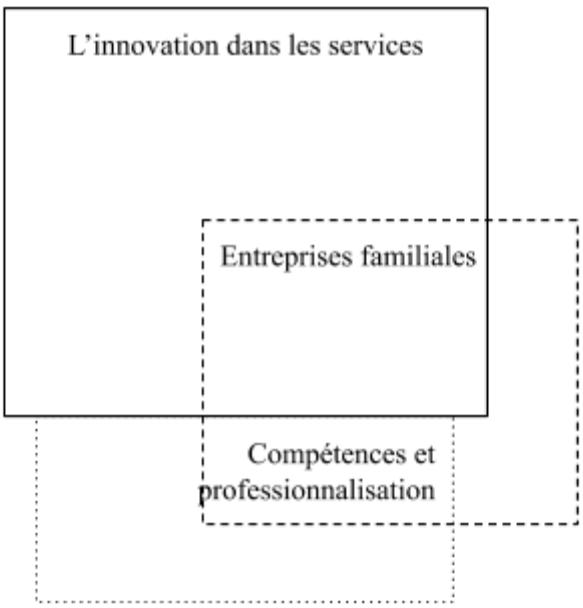
2.3 L'innovation en assurance dans le paradigme de l'entreprise familiale

La nature familiale de L'Agence générale est rapidement apparue comme un déterminant significatif des modes de gestion de l'entreprise. L'analyse et l'observation des mécanismes internes, des processus de décision, l'identification d'impacts de l'innovation sur le profil et les compétences des collaborateurs, dans un contexte de "professionnalisation" réglementée a soulevé deux questionnements.

Comment la nature familiale de l'entreprise influe-t-elle sur le process d'innovation ?
Comment la montée en compétences des collaborateurs et l'innovation interagissent-ils ?

Afin de répondre à ces questions, un enrichissement de notre cadre théorique de référence, l'innovation dans les services, a été nécessaire ; nous illustrons notre démarche dans la figure 34.

Figure 34 - Entreprise familiale et innovation : cadres théoriques d'observation



2.3.1 La nature familiale de l'entreprise comme déterminant des trajectoires d'innovation ?

Afin de répondre à cette question, il est en premier lieu indispensable d'explorer le cadre théorique de l'innovation au sein des entreprises familiales. Ensuite, nous tenterons d'explorer de façon logique le lien entre innovation et professionnalisation.

a) Comment les entreprises familiales innovent-elles ?

Les entreprises familiales ont régulièrement été décrites comme des entités guidées par la recherche de la rente et plutôt enclines à étouffer les velléités d'innovation (Morck et Yeung, 2003).

Elles ont ainsi été longtemps perçues comme réticentes au mouvement et à l'innovation, ne visant qu'à maintenir un certain niveau de richesse (Kets de Vries, 1993 ; Sharma et al., 1997). En France, si la situation n'est que peu documentée, mais on estime que 63% des entreprises réalisant entre 50 millions et 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires sont effectivement contrôlées par des familles (Allouche et Amann, 2000). Pourtant, ces chiffres ne tiennent compte que des entreprises importantes. En effet, pour des raisons d'accès aux données, les études existantes (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2010 ; Miller et Lebreton-Miller, 2005), se concentrent principalement sur les moyennes et grandes entreprises. Cet état de fait laisse un champ de recherche important pour étudier les petites et très petites entreprises et la façon dont la spécificité familiale affecte les mécanismes d'entreprise tels que l'innovation et la gestion. Néanmoins, les résultats existants mettent en exergue certaines clés de lecture (Schier, 2014 ; Ben Mahmoud-Jouini et al., 2010 ; Craig et Moores, 2006), et qui semblent propres à la nature familiale d'une société.

Toutes les entreprises familiales partagent la volonté, inhérente à leur nature, de transmettre une entreprise stable et prospère à la prochaine génération (Gersick et al., 1997) qui sont à l'origine de deux stratégies opposées. D'un côté, la priorité donnée à la transmission pourrait conduire à un comportement managérial plus conservateur par rapport aux entreprises non familiales (Kets de Vries, 1993). Cela peut expliquer le stéréotype répandu sur les entreprises familiales, perçues comme conservatrices et par essence opposées à la notion de risque (Craig et Moore, 2006). A l'opposé, l'esprit d'entreprise qui a conduit à la création de l'entreprise familiale dans un premier temps, perdure dans le temps et peut faire des entreprises familiales de véritables entreprises d'innovateurs (Hall, et Nordqvist, 2008 ; Zahra, 2005). Comme l'innovation réussie dépend de la capacité de l'entreprise à accepter le risque naturellement

présent dans tout projet d'innovation (Tidd et al., 2002), les entreprises familiales, en tant que structures entrepreneuriales, devrait être largement ouvertes à l'innovation.

Enfin, il semble exister certaines caractéristiques fondamentales et homogènes sur lesquelles les firmes familiales pérennes se sont basées pour innover et rester compétitives. Parmi elles, sont citées la capitalisation et l'exploitation des connaissances existantes, l'exploitation et le développement de nouvelles connaissances, un contexte organisationnel favorable à l'innovation (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2010).

Finalement, les études s'accordent sur un point. Si les recherches questionnant l'innovation dans les entreprises familiales peuvent générer des conclusions opposées, il est important de souligner qu'aucune entreprise familiale n'aurait jamais vu le jour sans le fort esprit d'entreprise et l'innovation du fondateur. Par conséquent, l'innovation est susceptible d'exister dans les entreprises familiales, sous plusieurs formes et à différents moments, et il est nécessaire de mieux comprendre. Et ce sont plus précisément, les processus et la façon dont l'entreprise les génère et se les approprie (Craig et Moore, 2006).

b) Entreprise familiale et professionnalisation ?

La nature familiale d'une entreprise induit des stades d'évolution spécifiques. La succession, par exemple, fait notamment partie de ces phases inhérentes à la nature familiale de ces structures. L'observation et la caractérisation des étapes importantes et évolutions de plusieurs entreprises familiales a ainsi identifier la transition vers une gestion dite "professionnelle" comme étant une étape clé (Gersick et al., 1997 ; Peiser et Wooten, 1983). Dans ce contexte, le concept pourrait se définir comme "des changements importants dans la gestion, les processus, les cercles de décision, afin d'obtenir un processus de décision rationnel et une organisation formalisée" (Dyer, 1989 ; Songini, 2006 ; Hall et Nordqvist 2008). Le concept de professionnalisation repose souvent sur le stéréotype selon lequel, par définition, les entreprises familiales sont gérées de façon informelle (Stewart et Hitt, 2012), et que les membres de la famille qui la dirigent n'ont pas nécessairement une formation managériale académique. La professionnalisation peut ainsi se matérialiser soit dans la formalisation des processus, soit dans la gestion. De plus, la professionnalisation est souvent citée comme une étape d'évolution inévitable, car *"la voie la plus sage pour toute entreprise, familiale ou non familiale, est de passer à une gestion professionnelle le plus rapidement possible"* (Levinson, 1971, p. 98).

Par exemple, la professionnalisation se produit dans une entreprise familiale lorsque "d*es mécanismes formels de gouvernance, des systèmes formels de planification stratégique et de contrôle et la participation de membres non familiaux aux conseils d'administration et à la*

gestion, souvent appelés gestionnaires professionnels", sont mis en place (Songini, 2006, p. 270). L'amélioration des connaissances et des compétences professionnelles des membres de la famille ou des collaborateurs, l'embauche d'un directeur externe expérimenté (Dyer, 1989) sont également des formes de professionnalisation.

Il n'existe pas de réel consensus sur la nécessité et les effets de la professionnalisation des entreprises familiales (Songini, 2006). En revanche, les travaux s'accordent sur le fait que les entreprises familiales se caractérisent par une utilisation moindre de la gouvernance formelle, de la planification stratégique et des systèmes de contrôle que les entreprises non familiales (Songini, 2006 ; Zhang et Ma, 2009). La professionnalisation, en particulier lors de l'embauche d'un gestionnaire professionnel, devrait alors améliorer les performances des entreprises familiales. Les managers extérieurs à la famille peuvent apporter une contribution majeure aux processus stratégiques d'une entreprise familiale par leur poids sur la prise de décision stratégique comme la gestion de projets d'innovation (Gallo et Vilaseca 1998 ; Chua et al., 2003).

Enfin, la question de la professionnalisation se pose lorsque qu'une entreprise familiale fait face à des problèmes stratégiques dans son cycle de vie. Par exemple, l'innovation peut incarner l'un de ces problèmes, car la question est récurrente dans chaque entreprise, comme un moyen nécessairement de s'adapter à l'environnement (Damanpour et Gopalakrishnan 2001). En particulier, dans les entreprises de petite taille, sont plus susceptibles d'être confrontées à des problématiques dans la gestion de l'innovation (Durand et al., 2016). Parmi tous les types d'innovation, l'innovation de service est complexe à appréhender du fait de son caractère immatériel et du fait qu'elle nécessite une vision globale du processus.

2.3.2 Quand l'innovation permet la professionnalisation d'une entreprise familiale

Nous avons souligné que L'Agence générale est une entreprise gérée, contrôlée et possédée par les descendants de la fondatrice. Il existe également une volonté manifeste de transmission, aussi bien de la propriété que du contrôle et de la gestion effective aux générations futures.

Toute l'entreprise est gérée comme une entité unique, sans frontière entre les différentes entités. Les rôles et missions des employés sont souvent flous, tout comme les liens hiérarchiques.

Cette entreprise est au "stade de collaboration" tel que défini par Gersick et al. (1997). Les enfants du fondateur sont désormais aux commandes et aux prises avec des préoccupations entre les besoins familiaux (générer un revenu suffisant pour maintenir un certain style de vie et un statut social) et les objectifs commerciaux (développement, concurrence, qualité de

service). Sur l'axe de développement commercial de Gersick et al., L'Agence générale est en phase d'expansion / formalisation. Ce statut englobe un large éventail de situations. Dans l'entreprise observée, cela se caractérise par une expansion, une croissance et une complexité organisationnelle plus élevée. L'entreprise représente 15% du chiffre d'affaires de l'assureur principal, ce qui est élevé par rapport aux autres distributeurs, et donne à L'Agence générale un poids important.

Enfin, sur l'axe de l'actionnariat, l'entreprise se situe au stade de "Partenariat fraternel", les trois enfants de la fondatrice étant les seuls propriétaires. Il est important de noter que la répartition de la propriété n'est pas uniforme : le directeur général et gérant, bien que n'étant pas l'aîné, détient 40% de l'entreprise, tandis que les autres membres de la fratrie en détiennent 30%. Cette part majoritaire récompense ses responsabilités et son investissement personnel dans le développement de l'entreprise.

Des responsables d'agence, extérieurs à la famille ont été précédemment embauchés sur ces 7 dernières années. Cependant, la décision de recrutement a été basée non seulement sur leurs compétences professionnelles mais surtout sur les liens personnels solides qui existaient auparavant entre eux et le Directeur général. Dans ce contexte, ce dernier semble adopter une approche paternaliste dans son management.

"*M. A., Nous travaillons pour lui mais il a l'esprit d'un chef de famille. Donc, en fait, il a un certain comportement, qui peut être déroutant, spécialement pour les nouveaux embauchés. Les frontières sont souvent floues, vous pouvez parfois demander s'il est bien le PDG ! Mais au moins, il n'est pas dans la caricature du "patron". Sa porte est toujours ouverte à ses employés et il comprend très bien nos problèmes personnels*" (Responsable des sinistres).

Les entretiens montrent que pour les collaborateurs, cet " esprit de famille " a été insufflé par la fondatrice de l'entreprise. Les salariés qui l'ont connue gardent d'elle une opinion très positive. *"Je travaille ici depuis près de 42 ans. J'ai vu (les trois enfants du fondateur) quand ils étaient bébés ; Mme A. était tellement…. Je suis restée pour elle. On m'a proposé des emplois chez (compagnie d'assurance) à de meilleures conditions mais je suis restée. Je suis restée pour Mme A. Si Madame A. n'avait pas été comme ça, je serais partie mais elle était si gentille avec moi… "* (Conseillère commerciale).

Il est souvent sous-entendu que les dirigeants d'entreprises familiales n'ont pas de formation académique adéquate (Hall et Nordqvist, 2008). A L'Agence générale, le Directeur général a non seulement une formation académique en assurance, mais également une expérience professionnelle précédente dans de grandes compagnies d'assurances. Les autres membres de

la fratrie ont une formation professionnelle qui les a destinés à d'autres carrières. A l'origine, aucun d'entre eux n'envisageait de reprendre l'entreprise familiale. Suite à différents événements familiaux, l'actuel dirigeant a intégré l'entreprise, rejoint plus tard par ses frères et sœurs. L'un a été embauché comme directeur financier, l'autre ayant intégré l'entreprise "par la petite porte" et ayant gravi les échelons progressivement.

Au cours de notre recherche, nous avons pu observer trois modes de professionnalisation selon Dyer (1989). La professionnalisation des membres de la famille (mis en place d'un parcours de formation managériale spécifique) ; la professionnalisation des employés non membres de la famille ; le recrutement d'un manager professionnel externe. Le point de départ de ce parcours global étant notre intégration dans l'entreprise en tant que Chef de projet Innovation. Ce recrutement répondait à l'importante volonté du directeur général d'innover et à sa conscience que l'entreprise avait besoin d'une aide extérieure pour atteindre cet objectif.

Mis en perspective avec nos premières observations, le questionnement du lien entre innovation et professionnalisation nous offre deux niveaux de lecture. Premièrement, la professionnalisation est perçue comme une véritable innovation, car elle améliore la qualité du service. Deuxièmement, la professionnalisation peut favoriser l'innovation en formalisant les processus et en introduisant une culture de l'innovation dans l'entreprise, qui peut s'enraciner dans l'esprit d'entreprise existant. C'est également une clé de l'innovation, car les *"innovations les plus importantes et les services les plus innovants ont tendance à bénéficier d'une main-d'œuvre hautement qualifiée"*. (Leiponen, 2005, p. 198).

a) Se professionnaliser pour innover

L'une de nos tâches a consisté en la réalisation d'un audit sur les processus existants. Les résultats ont montré que les employés avaient une faible estime de leurs compétences, en raison du manque de formation. Ils se sont montrés conscients des exigences techniques de l'assurance. La réglementation nécessitant d'accroître le niveau, les connaissances et les compétences requis des travailleurs de l'assurance. Ils ont également montré une prise de conscience significative des attentes croissantes des clients, dans un secteur hautement concurrentiel.

"J'ai tout appris sur le tas. Je n'ai rien eu en formation et c'est pour ça que des fois, je reproche certaines choses parce que je me dis, si j'avais eu des formations je ne serais pas ce que je suis aujourd'hui parce que je j'estime, que je pourrais être plus que ce que je suis. Parce que même sans formations, des fois, on me dit ' Ah c'est tu as bien été formée' je dis 'non, même pas'…même pas. C'est avec le temps qu'on apprend et puis on s'investit un petit peu, je partais

avec des dossiers chez moi, je regardais, j'essayais de comprendre. Parce qu'en assurance c'est pas évident" (Conseillère commerciale, 42 ans d'ancienneté).

Les plus anciennes collaboratrices travaillent dans l'entreprise depuis sa création. Cela signifie qu'elles ont connu les actuels dirigeants alors qu'ils étaient encore enfants[35]. Cela n'est pas sans générer des problèmes managériaux.

"Il m'est difficile de gérer quelqu'un qui m'a vu bébé. Je ne me sens pas à l'aise d'être exigeant" (Responsable d'agence - fille de la fondatrice).

Bien que ces employés "anciens" ne soient pas des membres de la famille au sens strict du terme, de "zone grise" entre les membres de la famille et les non-membres au sein de laquelle le management classique semble difficile à appliquer. Il résultait de ces différents éléments une vision globalement dégradées des connaissances et compétences de chacun ; une absence de vision globale des rôles et missions ; une grande difficulté à se positionner dans un schéma plus global de la chaîne de valeur.

La formalisation des procédures sur l'ensemble de la chaîne de valeur a été une première étape pour inverser la tendance. Cela a non seulement permis aux employés de réaliser qu'ils possédaient des connaissances et des compétences précieuses, mais aussi de les mettre à niveau. Nous avons pu observer une amélioration significative de la qualité de la production (traitement des réclamations, processus de vente). Pour l'un des dirigeants, l'amélioration de la qualité du service et de la manière dont il est fourni est une innovation, qui contribuera à la professionnalisation car *"cela implique que nous devrons recruter des employés plus qualifiés qui seront en mesure de respecter nos nouveaux fondamentaux et indirectement améliore l'ensemble du processus " (Responsable d'agence)*. La mise en place d'un plan de formation professionnelle, adapté à chaque catégorie de métier (ventes, sinistres, support, management) a été le dernier niveau de la professionnalisation interne. Il est à noter que l'un des membres de la fratrie, responsable d'agence, conscient de ses problèmes de management, a choisi d'être formé au leadership. Un autre bénéfice inattendu de cette mise en place est que les employés ont acquis confiance en eux, puis se sont considérés comme légitimes pour participer au processus d'innovation.

b) La professionnalisation dans le processus d'innovation

L'étude du processus d'innovation a permis d'identifier des caractéristiques comportementales et managériales. Nos premières observations et les verbatim ont montré que certains rôles

[35] Plusieurs verbatim indiquent que la fondatrice de l'entreprise avait l'habitude d'emmener ses enfants sur son lieu de travail.

étaient perçus comme négatifs. L'influence du directeur général plus particulièrement semblait être de nature ambivalente.

Un Directeur général omnipotent

Le style de management de l'actuel dirigeant semble s'approcher du modèle managérial familial décrit par Schein (1983). Il semble être très intuitif dans sa prise de décision, ce qui peut être déroutant pour les employés ; son pouvoir est basé sur la propriété, et il motive son écosystème (employés, clients ou partenaires commerciaux) par son fort comportement charismatique. Dans de nombreuses entreprises familiales, les employés non familiaux sont traités comme de seconde classe et leur rôle dans l'entreprise semble sous-estimé (Dyer, 1989). Cette distance est également identifiée dans le cas des salariés âgés (Grima, 2001).Les entretiens ou échanges informels avec les collaborateurs ont confirmé ce ressenti à L'Agence générale. Les dirigeants semblent sous-estimer la ressource inexploitée que constituent ces employés, qui ont une compréhension pointue de l'entreprise. Leurs interactions fréquentes avec les clients et les partenaires leur permettent d'avoir une vision globale des enjeux. Dans l'entreprise observée, la plupart des salariés se sont sentis exclus des projets d'innovation, en découvrant la plupart de ces derniers par hasard. Les entretiens ont ainsi montré que malgré de nombreuses idées pertinentes, les collaborateurs avaient tendance à s'autocensurer, ne se sentant pas légitimes. Pourtant, ces employés pourraient jouer un rôle important dans l'innovation s'ils en avaient l'occasion. Malgré un certain nombre d'idées intéressantes et pertinentes parmi les employés, le processus d'innovation restait centré sur le directeur général et les collaborateurs en sont généralement déconnectés.

Dans le cadre de nos fonctions à L'Agence générale, notre mission nous a amené à proposer et mettre en place plusieurs actions correctrices. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur l'analyse du processus d'innovation dans les entreprises stratégiques établie par Sundbo (1997). Dans le tableau qui suit, nous mettons en évidence la façon dont nous avons mis en œuvre les résultats de ces travaux.

Cette analyse est basée sur quatre étapes du processus d'innovation : génération d'idées, ou idéation ; transformation en projet d'innovation ; développement ; mise en œuvre. Comme mentionné précédemment, les différentes étapes étaient toutes centrées sur le DG. Pourtant, le processus d'innovation nécessite non seulement des connaissances et des compétences, mais repose, et en particulier dans les services, sur la co-création, les interactions et la participation de plusieurs acteurs. L'objectif des actions proposées était de rapprocher L'Agence générale d'une organisation optimisée. Nous avons ainsi proposé des actions visant à améliorer chacune

des étapes. La pierre angulaire de cette transformation a été de favoriser la participation et l'engagement des collaborateurs. L'étape d'idéation nécessitait de rendre une légitimité et une reconnaissance aux collaborateurs. Un séminaire d'innovation a été mis en place, en amont duquel les collaborateurs ont été invités à préparer et à proposer leurs idées. Cet événement a été couronné de succès à plusieurs niveaux. Tout d'abord, il y a eu beaucoup de projets inattendus.

"J'ai été agréablement surpris par la qualité des projets. Il y a même des gens auxquels je n'ai jamais pensé qui ont présenté des projets presque aboutis ! Je ne m'y attendais pas du tout. Et le nombre de propositions ! En fait, ils sont beaucoup plus impliqués et conscients de nos problèmes que je ne le pensais " (Directeur général).

Deuxièmement, cela a donné plus de visibilité à la vision et à la stratégie du dirigeant, car il ne partageait généralement aucune feuille de route. Lors de ce séminaire, le directeur général a présenté un historique de l'entreprise, les perspectives futures et communiqué sur les enjeux et ses pistes de réflexion. Enfin, les collaborateurs ont fait preuve d'une réelle implication et d'une grande capacité à prendre du recul par rapport aux tâches quotidiennes pour se remettre en question. Ils se sentent plus impliqués et contribuent efficacement à l'apport d'innovation. Ce séminaire a également marqué le point de départ d'une meilleure communication sur l'innovation, car jusque-là, les projets semblaient être gérés par le directeur général par lui-même. La formalisation de la communication sur les projets d'innovation a donné une visibilité accrue et une meilleure compréhension aux collaborateurs. Dans un effet secondaire inattendu, les collaborateurs ont révélé un plus grand sentiment d'appartenance, car ils ne se sentaient plus exclus ou considérés comme des contributeurs de " seconde zone ".

Le développement du projet d'innovation est l'étape qui nécessite le plus de formalisation, et qui était totalement inexistante. Les projets étaient gérés au jour le jour et initiés selon la volonté du dirigeant. Il ne réalisait aucune étude ou analyse préalable, car son intuition était jugée suffisante. Se montrant très créatif, cette situation a conduit à un nombre important de projets abandonnés. De plus, aucune évaluation ou questionnement n'avait lieu a posteriori, ce qui ne permettait pas d'agréger les connaissances des projets passés et de progresser. La mise en œuvre d'un processus de projet formalisé, comprenant une formation interne des collaborateurs et des managers, a permis d'atteindre un niveau d'efficacité plus élevé, en donnant une vision large de la chaîne de valeur. Les démarches clés, telle que l'analyse préliminaire, la remise en question des choix, et le retour sur expérience, ont pu être intégrées, ce qui a favorisé l'implication des contributeurs et le renforcement des connaissances.

Enfin, il a été observé que la mise en œuvre de l'innovation était également centrée sur le DG. Non seulement il décidait de la mise en œuvre finale, mais choisissait également la personne en charge du projet. Cette étape a souvent été mal comprise, car le collaborateur désigné ne semblait pas toujours le plus pertinent. Par exemple, en 2016, un collaborateur gestionnaire sinistres avait été désigné pour piloter le changement de logiciel de gestion, malgré l'absence de connaissances informatiques ou en gestion de projet. Il est usuel que dans les entreprises familiales, les rôles et missions ne soient souvent pas clairement identifiés, et c'est notamment le cas chez L'Agence générale. Il était donc urgent de clarifier les rôles, les missions et les compétences de chaque service afin d'améliorer non seulement la compréhension de chaque collaborateur mais aussi d'influencer l'efficacité de la mise en œuvre de l'innovation. En effet, le choix du contributeur le plus pertinent est impératif pour la réussite des projets (Sundbo, 1997). Enfin, ces actions ont eu non seulement des avantages opérationnels, mais ont également contribué à diffuser la culture de l'innovation, nécessaire et obligatoire pour rendre l'innovation possible dans une entreprise (Allam-Firley, 2019).

De même, elle a renforcé le rôle essentiel du client dans l'innovation : l'une des particularités de l'innovation de service est l'importance du client dans un processus de co-création. Bien que les résultats puissent être difficiles à mesurer, l'implication des clients est reconnue comme un atout majeur de qualité et de pertinence de l'innovation de service (Carbonell et al. 2009 ; Hipp et Grupp, 2005). En responsabilisant les employés dans le processus d'innovation, et en particulier ceux qui interagissent fréquemment avec le client (service de réclamation, ventes), L'Agence générale s'est davantage appuyée sur les attentes des clients, ce qui a conduit à un processus d'innovation et à une amélioration de la production significatifs. Le tableau 48 présente le détail des actions menées pour orienter L'Agence générale vers le comportement décrit comme efficace dans les travaux de Sundbo (1997).

Tableau 48 - Optimisation du processus d'innovation – Source : Sundbo, 1997

Etape d'innovation	Entreprises de service stratégique - conclusions de Sundbo	Comportement observé chez L'Agence générale	Action	Résultats
Idéation	*Les idées viennent des employés ; *Les idées viennent de façon fortuite	*Les idées viennent du top management, principalement du DG *Les idées viennent de façon fortuite	*Promouvoir les idées des employés en plusieurs étapes : • mise en place d'un séminaire d'innovation • promouvoir et communiquer les idées des collaborateurs	*Une plus grande implication de collaborateurs * Meilleure pertinence des idées remontées, plus proches des attentes des clients
Transformation en un projet d'innovation	*Lobbying interne de l'intrapreneur pour convaincre les décisionnaire *Go/ No go du Top management	*Le top management met en place le projet, si les deux autres dirigeants approuvent ou si, a minima, aucun ne s'oppose au projet *Certaines prises de décision paraissent impulsives aux yeux des collaborateurs qui découvrent tardivement les projets initiés ou menés à terme	*Formalisation d'une communication interne sur les projets d'innovation	*Meilleure vision du process d'innovation. *Plus grande implication des collaborateurs *Sentiment d'appartenance plus élevé *Certains collaborateurs expriment le souhait de développer de nouvelles compétences
Développement	*Mise en place d'un groupe projet *Prototypage de l'idée *Etudes sur les possibilités de marché *Test du prototype sur un groupe	*Simple développement de l'idée, comme elle a été pensée par l'initiateur, sauf si des modifications sont rendues nécessaires par les difficultés rencontrées	*Formation au management en mode projet, formalisation du développement en mode projet, y compris les études	*Participation de contributeurs *Amélioration de l'efficacité des projets, dans la mesure où l'ensemble de la chaîne de valeur est prise en compte dès le début
Implémentation	*Go/no-go du top management pour mise en production *l'implémentation de l'innovation est portée par le service adéquat	*L'idée est mise en place sur avis du DG. *L'idée est mise en place par des collaborateurs, choisis sur des critères indéfinis	*Nouveau process de mise en place des projets *formalisation des champs des compétences des services, permettant de choisir l'équipe la plus pertinente pour la mise en œuvre sur des critères objectifs	*Meilleure vision et compréhension des compétences de chacun * Plus grande efficacité dans la mise en œuvre.

Dans notre recherche, la formalisation, le développement des compétences et les actions visant à augmenter l'engagement des collaborateurs ont été de réels leviers d'innovation et d'innovativité. Ces éléments ont en outre élevé la prise de conscience de conscience de chacun des acteurs sur leur rôle à jouer dans l'organisation, modifié le périmètre de ce qui entre dans le cadre de l'innovation. Nos observations et la mise en perspective des actions entreprises soulignent un lien entre la "professionnalisation", en tant que montée en compétences, et l'innovation. Lors des entretiens, l'une des responsables d'agence avait souligné le rôle bénéfique de l'innovation sur le profil des collaborateurs, en tant que levier pour former et recruter des collaborateurs aux compétences plus élevées. Les résultats de cette expérience montrent que mieux former les collaborateurs, formaliser les compétences et augmenter l'engagement des collaborateurs peut favoriser l'innovation. Enfin, si l'impulsion du top management est essentielle dans le processus d'innovation, la légitimité des collaborateurs ne doit pas être négligée. Certains travaux ont souligné le lien entre l'attitude managériale et l'engagement des collaborateurs (Grima et al., 2013). Le rôle du collaborateur dans l'entreprise peut ainsi être stratégique, notamment dans l'innovation. Plus particulièrement, les collaborateurs dont les missions induisent une grande proximité avec les clients sont essentiels. Ils sont en capacité d'observer et comprendre des habitudes de consommations, des spécificités dont la direction peut ne pas être consciente. Ces collaborateurs sont ainsi de précieux révélateurs de problématiques parfois insoupçonnées.

2.4 Innovation en assurance et innovation sociale ?

Nous avons souligné que les projets d'innovation intervenaient comme réponse à une problématique identifiée ou formalisée. Dans cette partie, nous interrogeons le lien avec l'innovation sociale, à partir de l'analyse d'une innovation de procédés.

2.4.1 La nature sociale des problématiques d'innovation en assurance

Les problématiques peuvent être de plusieurs natures, comme en témoignent les catégories que nous avons identifiées. Parmi elles, la problématique client est généralement central. En effet, la pérennité du portefeuille est pour toute entreprise une condition sine qua non de performance économique. Ainsi, le développement de l'entreprise L'Agence générale repose autant sur sa capacité à conquérir de nouveaux marchés que sur celle à conserver ses clients sur une longue durée. Pour ce faire, l'entreprise fait preuve d'une grande capacité d'adaptation, et afin

d’apporter une réponse toujours personnalisée voire sur-mesure, aux clients. Par nature, la proximité de l’agent général est un atout dans cette tâche.

S’il est plutôt aisé dans le cadre d’un portefeuille de petite taille, le sur-mesure devient opérationnellement plus complexe sur un volume plus important. Pourtant, l’entreprise a constamment su s’adapter aux problématiques de ses clients (projet O1 – création d’un tableau de suivi des pièces manquantes ; projet T1 – mise en conformité aux normes DDA). Cette adaptation s’est notamment appuyée sur l’aptitude de l’entreprise à prendre en compte les particularités et besoins de ses clients les plus fragiles économiquement. En parallèle, si l’assurance est avant tout un service marchand, elle constitue un service dont la nature sociale n’a que peu été soulignée. Différentes recherches indiquent cependant que le rôle social et économique de l’assurance lui confère un rôle particulier dans la société (Ewald, 1991 ; Albert, 1998 ; Straus, 2013). Les assurances ont en effet pour rôle premier de réduire le poids de l'incertitude face aux aléas (Beck, 1999 ; Lorenzi, 2011). Cette gestion de l’incertitude constitue même le " résultat attendu " du client assurance (Gadrey, 1991). Les compensations, qu’elles soient financières ou en nature, fournissent ainsi aux individus une couverture essentielle à leur confiance en l’avenir. Par extension on peut déduire que le rôle initial de l’assurance est de réduire la pauvreté, en évitant que les personnes les plus vulnérables se retrouvent entièrement démunies suite à un sinistre (Albouy, 2010). Enfin, en faisant bénéficier les assurés de leurs connaissances (statistiques, géographiques, météorologiques...), les organismes assureurs les protègent, tout en assurant la rentabilité des compagnies (Leloup-Velay, 2017). Diminuer la sinistralité permet ainsi d’assurer l’équilibre de l’équation assurantielle, tout en protégeant les individus.

Cette nature spécifique soulève une question légitime. Si l’assurance à un rôle social par nature, est sociale par nature, l’innovation en assurance peut-elle être qualifiée d’innovation sociale ? Et de façon plus large, *sur quels critères l’innovation en assurance peut-elle être définie comme sociale ?*

2.4.2 Evaluer la nature sociale d'une innovation

Dans le premier chapitre, nous avons démontré la proximité entre innovation de services et innovation sociale. Tout comme l'innovation de service, l’innovation sociale n’a que récemment fait l’objet de travaux permettant de mieux comprendre et appréhender le concept. Malgré l’intérêt grandissant des chercheurs et praticiens, l’innovation sociale reste à définir. Plusieurs cadres théoriques existent, rendant la terminologie même d’innovation sociale (IS) polysémique.

Phills et al. (2008) ont défini l'innovation sociale comme :

"*Toute solution **nouvelle et utile** à un problème ou à une **nécessité sociale**, meilleure que les approches existantes (c'est-à-dire **plus efficace, efficiente**, durable ou juste) et pour laquelle la valeur créée (bénéfices) revient plus principalement à **la société dans son ensemble** qu'aux (intérêts) particuliers*"

Cette approche souligne la nécessité pour l'IS d'avoir un impact positif sur l'intérêt public, par opposition aux seuls intérêts particuliers, c'est-à-dire le seul intérêt économique. Elle se distingue également de l'approche schumpétérienne (centrée sur l'impact économique et l'amélioration des capacités productives) par le concept *d'utilité*, de *nécessité* sociale.

La notion d'*utilité sociale* a fait l'objet de questionnements opérationnels. Les travaux de Gadrey (2004) ont notamment définis cinq dimensions de l'utilité sociale, fondées sur des valeurs de référence (tableau 49).

Tableau 49 - Dimensions de l'utilisé sociale – Source : Gadrey, 2004

Utilité sociale	**Utilité sociale à forte composante économique**	**Lutte contre l'exclusion et les inégalités, développement humain et développement durable**	**Lien social de proximité et démocratie participative**	**Innovation sociale, économique, institutionnelle**	**Utilité sociale "interne" avec effets possibles de "contagion"**
Valeurs de référence	*Richesse économique *Territoire	*Réduction des inégalités, développement des "capabilités", cohésion sociale *Solidarité internationale et développement humain *Développement durable, équité	*Réciprocité communautaire, capital social relationnel, cohésion sociale par des liens sociaux directs *"Prise de parole", espaces publics de proximité, éducation à la citoyenneté	*Valeur du monde de la création ("grandeur inspiration") *Repérage de besoins émergents	*Bénévolat, don, désintéressement, mutualisation (des ressources, compétences, risques) *Gouvernance alternative et plus démocratique *Professionnalisme associatif (notamment pour les services à la personne)

On note que l'utilité sociale peut s'exprimer dans plusieurs dimensions. Dans ce cadre, l'utilité à composante économique ne vient pas s'opposer au lien social, la réduction de l'inégalité. Les différentes composantes de l'utilité sociale sont complémentaires.

Enfin, en se basant sur les travaux de Cloutier (2003), Djellal et Gallouj (2012) suggèrent la définition suivante :

"*L'innovation sociale peut viser trois cibles (inter-reliées) :* ***l'individu*** *dont il s'agit d'assurer le* ***bien-être****, le milieu ou le* ***territoire*** *(envisagé au niveau local, régional, national, supranational) dont il s'agit d'assurer le développement économique et de tempérer les effets pervers ainsi engendrés (urbanisme, pollution, inégalités, etc.), et enfin* ***l'entreprise*** *dont il s'agit d'accroître la* ***performance***".

Cette définition souligne la dynamique complexe de l'innovation sociale. L'IS permet de résoudre des problématiques sociales, rencontrées par l'individu à l'intérieur d'un territoire déterminé. Ces problématiques peuvent altérer la performance de l'entreprise au sens large (performance économique, performance opérationnelle).

2.4.3 Le rôle social de l'assurance comme levier d'innovation : proposition d'une modélisation

Ces trois cadres soulignent ainsi qu'innovation sociale implique *nouveauté*, *utilité* et *impact mesurable*. Cet impact s'observe aussi bien au niveau de l'individu que de son environnement. L'ensemble doit résoudre une problématique significative pour la société et son équilibre. Ainsi, dans quelle mesure peut-on considérer comme sociales les innovations de services qui résolvent ces problématiques ?

Les innovations sont mises en place dans une entreprise pour améliorer sa performance économique et opérationnelle. Ces mêmes innovations peuvent générer des bénéfices qui, au-delà des objectifs initiaux, ont des répercussions bénéfiques d'un point de vue social (Pol et Ville, 2009). En effet, il existe des innovations de services qui, en permettant l'inclusion de populations qui, sans ces innovations, seraient exclues (d'un marché, d'un écosystème économique), résolvent une problématique sociale. En ce sens elles peuvent constituer de véritables innovations sociales.

En tant que service et secteur à la fois économique et social, l'assurance est à même d'incarner cette double trajectoire. S'il existe peu de travaux étudiant l'innovation en assurance, ils sont encore plus rares à l'étudier à travers le prisme de l'innovation sociale. Le rôle économique de l'assurance ne fait pas débat ; l'assurance peut même être considérée comme un moteur de développement économique. En 1990 Outreville rappelle qu'à sa première session en 1964, la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) a reconnu qu'un *" marché national d'assurance et de réassurance fondé sur une base rationnelle est un*

élément essentiel de la croissance économique "[36]. L'assurance est ainsi un moteur de développement significatif des économies émergentes (Outreville, 1996), et un outil de croissance dans les pays développés (Ward et Zurbruegg, 2000).

Au-delà de sa fonction de réparation, l'assurance constitue une activité financière déconnectée de l'existence de risques purs (Gadrey, 1994). En effet, le mécanisme de l'assurance nécessite de constituer des réserves financières, qui alimentent de placements, afin de remplir ses obligations dans l'éventualité d'un sinistre (Liedtke, 2005). Le secteur de l'assurance devient ainsi un investisseur de l'économie (Outreville, 2012), dont les placements constituent le pouvoir financier (Blondeau, 2005).

En parallèle, les acteurs de l'assurance n'ont que récemment mis en avant le rôle social du secteur. Il a pourtant été souligné à plusieurs niveaux. Il y a donc une réelle cohérence à questionner l'assurance au travers sa nature sociale et par conséquent, étudier le lien entre innovation dans l'assurance et IS. Il existe des points de convergence entre les objectifs poursuivis par l'assurance et l'IS, qu'il convient d'étudier. Ainsi, questionner l'innovation dans l'assurance à travers le prisme de l'innovation sociale sera intéressant à plusieurs titres. En premier lieu, cela permettra de prendre en compte la dimension sociale de l'assurance, ce qui présente une approche originale hors de l'assurance publique telle que la Sécurité sociale, ou de l'assurance santé (Cristofalo et al., 2019). Ensuite, cela permettra de contribuer à l'enrichissement de la littérature, encore récente chez les gestionnaires, consacrée à l'innovation sociale. Le questionnement du lien entre innovation de services et innovation sociale est une thématique de recherche émergente (Djellal et Gallouj, 2012).

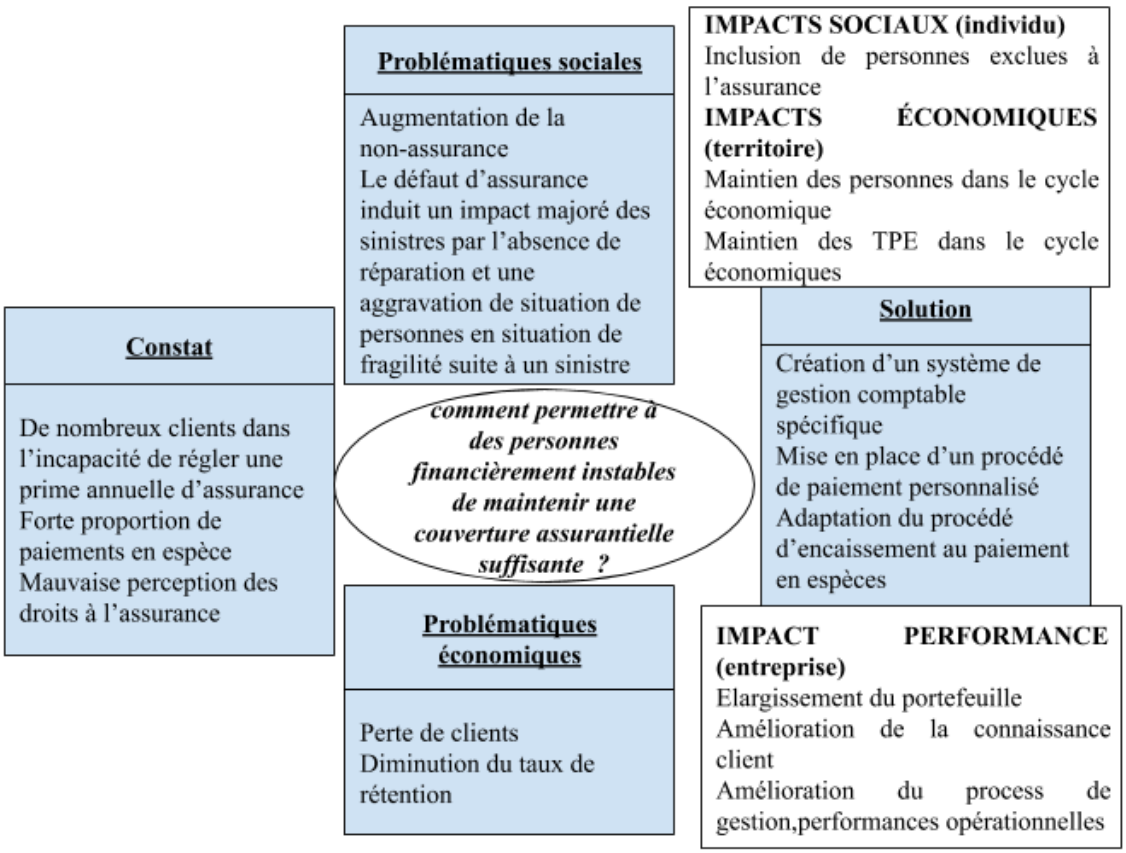
Le cadre de notre recherche s'est révélé particulièrement intéressant sur cette problématique. Les Antilles françaises se situent dans une zone de risque aggravé d'un point de vue assurantiel. Au risque climatique, dont la conscience des conséquences augmente, s'ajoutent le risque sismique, moins connu, et le risque volcanique. Les tsunamis, inondations, et mouvements de terrains sont d'autres aléas auxquels les habitants doivent faire face. Paradoxalement, le taux de couverture en assurance, notamment en multirisque-habitation est plus faible qu'en France hexagonale. Plusieurs causes possibles ont pu être étudiées : la réticence des assureurs (Balandier, 2005), les habitudes de construction rendant les biens irréguliers (Calvet et Grislain-Letrémy, 2011), le montant des primes d'assurance (Calvet et Grislain-Letrémy, 2011). Ce dernier aspect est le point de départ d'une innovation de procédé menée il y a plusieurs années dans l'entreprise et dont l'impact social significatif a motivé notre questionnement.

[36] Cnuced (1964) acte final et rapport, p. 55, annexe A.IV.23, Genève.

Les conséquences d'une procédure de gestion sur l'assurance des populations, constatée par l'entreprise, sont le point de départ du projet. Les compagnies d'assurances imposent le paiement annuel, ou semestriel des primes d'assurance. Ce montant, parfois élevé, versé en une seule fois représente un frein pour certains clients. Il a alors été observé une diminution du taux d'assurance d'une zone géographique, due aux résiliations pour non-paiement des primes. Les conséquences sociales de la non-assurance peuvent être significatives, avec la particularité d'aggraver le cas de personnes en situation de fragilité, après un sinistre (mal-logement, absence de véhicule pour aller travailler dans un contexte de rareté de l'offre de transports en commun par exemple). Les personnes impactées sont en outre exclues du cycle économique local, et répercutent ainsi les conséquences sur l'ensemble de la communauté socio-économique. Ces impacts touchent en priorité les individus et les TPE.

En réponse à cette problématique, un projet a été initié par la responsable comptable de l'entreprise, appuyée par la compagnie d'assurance. L'objectif est alors de réduire la fonte du portefeuille de l'entreprise en s'adaptant aux spécificités de la clientèle. A cette fin, de nouveaux procédés ont été étudiés. Cette étape a montré que certains collaborateurs avaient mis en place, de façon informelle, un système de paiement en plusieurs fois. La formalisation de ces méthodes, et l'adaptation de l'outil de gestion a permis de créer un mode de paiement à géométrie variable, permettant de s'adapter aux contraintes du client (paiement en espèces, paiement mensuel, etc…). Les entretiens ont permis de souligner qu'au-delà de l'objectif de performance économique du projet, les conséquences sociales de la non-assurance étaient bien présentes à l'esprit des acteurs. Cette innovation n'a pas été mise en place dans un cadre ou un objectif prédéfini d'innovation sociale à proprement parler. Cependant on observe que ses impacts sociaux et économiques la placent dans le cadre de l'innovation sociale. De plus la volonté de corriger la problématique sociale liée à la non-assurance était manifeste. Il y a donc une démarche volontaire d'avoir un impact positif et de corriger un problème social propre à un territoire. Ce sont ces différentes interactions que nous présentons dans la figure qui suit (35).

Figure 35 - Innovation de procédés en assurances et innovation sociale



Cette représentation met en évidence que la réponse à une problématique d'entreprise (" problématiques économiques ") peut avoir des impacts sociaux (" problématiques sociales "). Il peut donc y avoir une réponse sociale à un enjeu économique, et un enjeu social peut avoir une réponse économique. Dans cet exemple, la solution va avoir un impact à la fois individuel et social (au niveau du territoire). En ce sens, notre illustre la définition de l'innovation sociale de Djellal et Gallouj (2012). En effet, la notion de territoire est indissociable de la transformation sociale (Alvarez et Grima, 2017). Ainsi, nous soulignons que le secteur de l'assurance est à l'intersection des activités économiques et sociales. En favorisant la couverture assurantielle de personnes en situation de fragilité, L'Agence Générale a mis en place une véritable innovation sociale. En tant que PME, sa forte implantation locale a permis l'identification de problématiques spécifiques, et la proposition de solutions adéquates. Néanmoins, la prise de conscience de l'utilité sociale nécessite la formalisation des problématiques sociales résolues par les innovations. Tout comme l'innovation de service, l'innovation sociale souffre d'invisibilité, et en premier lieu aux yeux de leurs principaux

acteurs. S'il existe une réelle légitimité à lier innovation de service et innovation sociale, cette légitimité est encore plus grande pour l'innovation en assurances. En effet, par nature ce secteur est à l'intersection des activités économiques et sociales et l'implantation territoriale, malgré le développement de technologies facilitant les échanges à distance, est au cœur de la relation client.

Pour aller plus loin, si la nature sociale peut s'analyser par l'étude de ses impacts, l'innovation sociale doit également être le fruit d'une démarche volontaire, en ce sens que les problématiques sociales soulevées doivent faire l'objet d'une prise de conscience au sein de l'entreprise.

3. Synthèse et proposition de typologie

Nos observations nous ont permis d'identifier plusieurs éléments nourrissant la question des spécificités de l'innovation dans l'assurance.

Dans un premier temps, nous avons pu corréler les différentes formes d'innovation avec la chaîne de valeur assurance. Particulièrement dense, cette chaîne de valeur est le reflet de la complexité du service assurance. Elle nécessite le concours et la participation de métiers divers et variés, et peut être partagée entre plusieurs acteurs. Dans le cadre de notre étude de cas, deux entreprises se sont partagé, de façon informelle, les périmètres nécessaires à la création, la distribution et la consommation du service. Les innovations produites peuvent être de nature radicale ou incrémentale, et ont produit aussi bien des process, des services, que des outils.

Dans un second temps, nos observations montrent que les problématiques à l'origine des innovations sont multiples (client, marché, opérations…). Nous avons en outre souligné une problématique qui, bien que non spécifique à l'assurance, y revêt un caractère particulier : la réglementation. En effet, et son rôle grandissant dans l'activité assurance ne peut être sous-estimé. Elle impacte non seulement les règles de création, distribution et consommation du service, mais aussi les ressources humaines et les profils des collaborateurs.

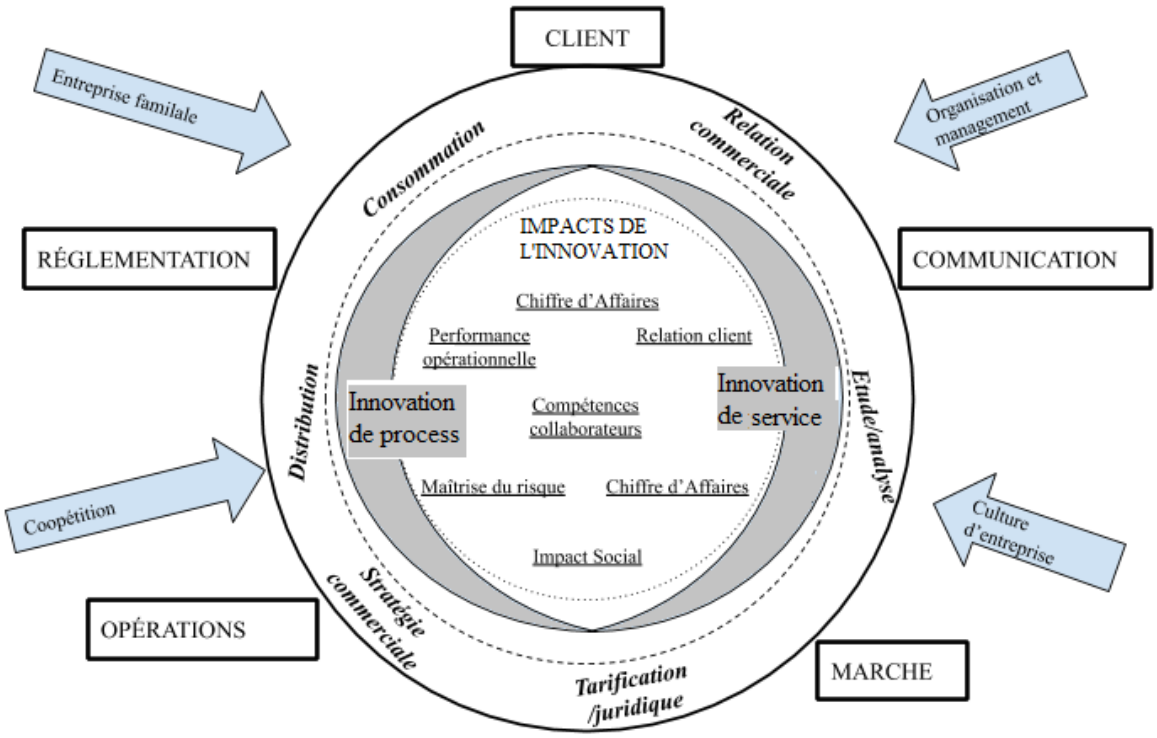
Les collaborateurs sont des acteurs essentiels du processus d'innovation. Le regard sévère qu'ils portent sur l'innovation dans leur entreprise et dans leur secteur est le reflet d'une culture d'entreprise centrée sur le dirigeant, et d'une culture que l'on pourrait qualifier de " sectorielle ", tendant à invisibiliser les innovations de process. Les dispositifs mis en place dans le cadre de notre recherche montrent que la formation, la formalisation et le cadrage, peuvent améliorer non seulement la prise de conscience du caractère innovant des projets mais aussi augmenter la capacité à innover.

Ensuite, l'innovation en assurance est en capacité de générer des bénéfices significatifs sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Ces bénéfices sont de nature à favoriser des innovations par la suite, notamment dans la prise de conscience collective et la transformation des profils des collaborateurs. Particulièrement exacerbé dans le cadre d'une entreprise familiale, le lien entre professionnalisation et innovation est significatif pour l'innovation dans l'assurance. En outre, certains impacts tels que la maîtrise du risque assurantiels sont spécifique au secteur étudié.

Enfin, nous avons souligné la particularité de la nature coopétitive entre agent général et compagnie d'assurance. Le tandem compagnie/agent est une spécificité de l'assurance qui va au-delà du partenariat de distribution existant dans d'autres secteurs. Si la coopétition est inhérente à cette relation commerciale, une plus grande formalisation est nécessaire pour capitaliser sur ce levier d'innovation.

L'ensemble de ces observations a permis de formaliser une modélisation de l'innovation en assurances que nous présentons dans la figure suivante. Dans ce processus non linéaire, ce sont les problématiques qui marquent le point de départ d'une innovation. Ces problématiques peuvent ensuite se matérialiser dans un ou plusieurs stades de la chaîne de valeur assurance. Dans cette représentation (figure 36), nous n'exposons pas les trajectoires que les projets peuvent suivre (technologique, méthodologique, serviciels). En effet, nos observations montrent que ces trajectoires sont le fruit de plusieurs déterminants et ne sont pas identifiées a priori. Pour illustrer, nous prenons l'exemple du projet de dématérialisation du traitement des sinistres. Mis en place pour répondre à une problématique " opération ", il a mobilisé les compétences du département " consommation ". La mise en place de cette innovation de process a suivi une trajectoire à la fois technologique, méthodologique, et servicielle. Ce projet a eu pour impact une amélioration des compétences des collaborateurs, une amélioration de la relation client et de la performance opérationnelle.

Figure 36 - L'innovation dans l'assurance, proposition de modélisation



La formalisation des résultats montre que certaines particularités du cas agissent de façon secondaire sur le phénomène global. Dynamique familiale ou coopétitive, culture d'entreprise, management et organisation sont autant de variables qui vont moduler le poids et les interactions entre trois dimensions clés (problématique, chaîne de valeur, impact) qui elles semblent spécifiques à l'assurance. En effet, plus que la forme (services ou process) ou la nature de l'innovation (radicale, incrémentale, sur-mesure) ce sont véritablement les enjeux, les éléments constitutifs de la chaîne de valeur et les impacts dans l'entreprise et au-dehors qui fondent les spécificités des trajectoires d'innovation dans l'assurance.

Conclusion du chapitre 5

Nos observations et l'analyse des données ont fourni des résultats offrant à la fois une approche descriptive et explicative. Dans un premier temps, notre approche descriptive a porté sur nos observations et échanges avec les différents acteurs de l'innovation. Grâce à un tableau de suivi méthodique, une participation observante et des entretiens d'une grande richesse, nous avons pu récolter des éléments permettant de dresser un tableau de l'innovation dans une entreprise d'assurance.

Nous avons pu souligner ***l'existence d'une mécanique générale*** basée les problématiques opérationnelles. Autour d'un dirigeant à la fois stratège et proche du terrain, les différents projets d'innovation ont été développés de manière informelle, selon un schéma qui semble pourtant générique. Ainsi, les problématiques et les idées qu'elles génèrent, quelle que soit la manière dont elles ont été identifiées, sont appréciées à travers le prisme de la compréhension du dirigeant.

Nous avons pu également souligner ***le rôle central de la règlementation*** dans le processus d'innovation. Parfois à l'origine des projets (pour permettre une adaptation), la règlementation apparaît toutefois comme une force qui agit comme un frein à différents stades d'évolution des initiatives.

Différentes formes d'innovation ont émergé. Comme nous l'avions anticipé au chapitre 2, la mise en perspective de l'innovation à travers le prisme de la chaîne de valeur s'est révélée intéressante. Nous avons ainsi souligné qu'au sein de chacune des étapes de cette chaîne, l'autonomie des acteurs favorise l'innovation. Nous avons également montré la grande complémentarité de l'agent général et de l'assureur mandant au regard de leurs rôles de la chaîne de valeur. Cette complémentarité s'illustre également par la façon dont l'innovation dans l'une des structures génère de l'innovation dans la seconde. Nos observations ont mis en évidence plusieurs formes d'innovation. En particulier, les innovations de produit/service relative, les innovations de process permettant une amélioration de la réalisation du service, et les innovations de management ont été les plus fréquentes. En termes d'innovations de service, nous avons souligné le recours à l'ajout de services élémentaires périphériques.

La perception des collaborateurs a mis en exergue des attentes fortes quant aux ***impacts de l'innovation,*** sur des espaces allant au-delà de la simple efficacité opérationnelle. L'impact de l'innovation sur l'emploi, la formation et l'organisation du travail ont été particulièrement cités.

Les ambitions commerciales et stratégiques sont autant de défis que l'innovation doit relever dans l'entreprise.

Finalement, la partie descriptive a permis d'identifier l'innovation comme un phénomène se développant au sein d'***un écosystème complexe***, composé des différents acteurs qui interagissent de façon plus ou moins efficace avec l'entreprise. Ce sont principalement les dynamiques entre ces acteurs, collaborateurs, dirigeant, assureur mandant, qui impactent la façon dont l'innovation émerge, se développe, et s'organise au sein de L'Agence générale. Et, malgré la forte interactivité du service assurance, nous avons été surpris de constater la relative faible importance accordée au client, en tant qu'acteur du processus d'innovation.

Dans une ***deuxième partie***, à la façon de Von Glasersfeld, nous avons tenté de trouvé une clé d'explication adéquate de nos observations. Pour ce faire, nous avons mobilisé les théories existantes dans l'innovation de service tel que nous l'avions formalisé dans la première partie de la thèse. Nous avons, comme prévu également, adapté ce cadre conceptuel pour nous adapter aux particularités de l'entreprise observée et en particulier, sa nature familiale.

Cette phase de réflexion a interrogé ***la perception des collaborateurs*** en tant qu'acteurs de l'innovation. Nous avons identifié que la culture d'entreprise d'assurance, peu encline à reconnaître l'innovation à l'intérieur de ses murs, agissait comme un élément d'autocensure des collaborateurs. En outre, l'image d'Épinal de l'innovation, renforcée ces dernières années par l'accélération et la grande publicité accordée aux innovations technologiques, limite le crédit que les collaborateurs accordent à des innovations internes plus informelles, plus opérationnelles. Certaines d'entre elles se sont pourtant révélées significatives.

En outre, la recherche d'explications théoriques de nos observations nous a amené à questionner la relation entre Assur'Antilles et L'Agence générale et la dynamique d'innovation qu'elle engendrait. Nous avons pu ainsi situer ces interactions dans ***le cadre théorique de la coopétition.*** C'est une dynamique qui a besoin d'être formalisée et équilibrée pour être optimale. Le partage des connaissances et des objectifs semblent être des éléments essentiels à la production efficace d'innovations.

Ensuite, dans le cadre de notre recherche-action[37], nous avons questionné ***le rôle central du dirigeant dans l'innovation.*** Ainsi, nous avons tenté d'apporter des solutions opérationnelles pour optimiser l'organisation de l'innovation et ce, en mobilisant nos connaissances théoriques sur l'organisation de l'innovation ; en particulier, les travaux de Sundbo (1997). Nous avons

[37] Dans la section 2.3 du chapitre 3, nous expliquons le cadrage méthodologique de ce volet de notre recherche.

également souligné que l'innovation constitue un élément de ***formation et de professionnalisation*** des collaborateurs et que ces éléments favorisent à leur tour l'innovation. Enfin, nous avons interrogé un projet d'innovation à travers le cadre théorique de ***l'innovation sociale.*** Nos réflexions ont permis de modéliser les relations entre les différentes dimensions de l'innovation de service et l'innovation sociale. Le lien entre innovation en assurances et innovation sociale ne demande ainsi qu'à être étudié plus avant.

Notre travail de recherche a ainsi produit de nombreux résultats nous permettant de proposer une ***modélisation de l'innovation dans l'assurance,*** prenant en compte toute les dimensions que nous avons pu observer.

Dans une logique d'approfondissement, dans le chapitre 6, nous questionnons ces résultats à travers le prisme des spécificités de l'assurance, pour comprendre de quelle façon les " clés " que nous avons mises en avant peuvent ouvrir les portes de la compréhension du phénomène assurance dans d'autres contextes d'assurance et d'innovation.

CHAPITRE 6 : Lecture critique des résultats à travers le prisme des diversités de l'assurance

Introduction du chapitre 6

Nos principaux résultats soulignent que différents déterminants influencent la trajectoire de l'innovation dans l'assurance. Certains de ces éléments sont propres à l'assurance, d'autres sont intrinsèques au cas étudié.

De quelle façon ces éléments s'intègrent-ils de façon plus globale dans les recherches sur l'innovation, sur l'assurance ? Pour mettre en perspective les résultats de nos travaux, nous avons choisi d'investiguer quatre thématiques. Le choix de ces thématiques repose sur un constat simple : l'entreprise étudiée et ses caractéristiques la situent à l'intérieur de plusieurs champs de recherche liés à l'innovation et à l'assurance. Elle est à la fois une entreprise d'assurance qui gère plusieurs étapes de la chaîne de valeur et une forme particulière d'organisation ; une PME familiale, basée en Outre-Mer, et une entreprise faisant partie d'un écosystème économique mondial ; une entreprise aux enjeux locaux mais consciente des transformations nécessaires dans le secteur de l'assurance. Ces caractéristiques positionnent notre terrain de recherche à l'intersection des questions relatives aux spécificités des entreprises d'assurance, au rôle des collaborateurs, à la problématique de la diffusion de l'innovation et de l'avenir de l'assurance. Notre démarche générale consistera ainsi, dans le dernier chapitre de cette thèse, à questionner nos résultats à l'intérieur de ces champs de recherche et souligner leur apport.

En premier lieu, nous avons, dans le chapitre 2, relevé la diversité des modèles d'assurances. Cette diversité s'illustre aussi bien dans les catégories d'acteurs que dans les natures d'organisation. Il est donc nécessaire de ***confronter nos résultats à cette diversité***. Pour ce faire, nous avons investigué deux univers de l'assurance en France que tout oppose : l'InsurTech, et la protection sociale. Nous avons d'abord souligné la transformation actuelle de l'univers de l'assurance impulsée par l'InsurTech. A la fois business model et forme d'innovation, les entreprises relevant de l'InsurTech semblent incarner l'assurance de demain. Pourtant, peu de travaux questionnent ces entreprises et la façon dont elles s'intègrent dans un phénomène plus global d'innovation. Il y a donc une nécessité à confronter la modélisation que nous proposons à travers le prisme de l'InsurTech et de questionner leur rôle dans l'innovation dans les services d'assurance.

Ensuite, nos résultats ont mis en lumière le rôle des collaborateurs, en tant qu'acteurs dans la dynamique d'innovation. Dans la ***deuxième section*** de ce chapitre, nous questionnons donc de façon plus large ***le rôle des collaborateurs dans l'innovation en assurance***. Pour ce faire, nous

nous appuyons sur une phase d'immersion à l'intérieur d'un Groupe de Protection Sociale[38]. Nous mettons alors en perspective deux univers d'entreprise différents pour interroger nos résultats.

Dans la ***troisième section*** de ce chapitre, nous questionnons la notion de ***diffusion de l'innovation*** au sein de l'écosystème que constitue l'entreprise d'assurance. En effet, nos résultats ont montré l'importance de la communication et des échanges dans le processus d'innovation. En parallèle, la problématique de la diffusion de l'innovation dans les écosystèmes d'entreprise, tels qu'ils existent dans l'univers de l'assurance, a peu été observée. En mettant en perspective les spécificités géographiques de L'Agence générale et les théories de diffusion de l'innovation, nous justifions la nécessité de prendre en compte les ***contextes socio-économiques particuliers***, tels que l'insularité.

Enfin, dans une dernière section, nous interrogerons la façon dont l'innovation peut transformer le secteur de l'assurance. En effet, nos résultats soulignent que les collaborateurs d'assurance accordent à l'innovation un pouvoir transformatif important. En abordant ces attendus dans un cadre plus global, nous proposons ***une lecture plus transversale et globale des impacts de l'innovation dans l'assurance, et sur son rôle social.***

[38] La chronologie présentée en introduction de la 3ème partie du chapitre 3 (" Méthodologie ") positionne cette phase au tout début de notre processus de recherche.

1. Innovation en assurances …et l'InsurTech ?

Si le secteur de l'assurance a longtemps été considéré comme peu innovant, ces dernières années ont vu fleurir de nombreuses initiatives destinées à promouvoir et mettre en avant la capacité de ce secteur à utiliser les NTIC pour améliorer ses produits, services, et process. D'abord pensées comme moyen de moderniser un process ou une solution, les NTIC ont généré des nouveaux business models à part entière et une nouvelle catégorie d'entreprises : les InsurTech. Issues de la FinTech, les InsurTech sont définies comme des entreprises " *utilisant les nouvelles technologies pour optimiser les services d'assurance* " (Schueffel, 2016). Ces entreprises sont omniprésentes dans la presse économique comme dans les éditions spécialisées dans l'assurance. En 2020, elles semblent à elles seules incarner le concept d'innovation dans l'assurance. Ainsi, chaque groupe majeur d'assurance a développé une ou plusieurs structures destinées à financer, encadrer, promouvoir et accompagner le développement de l'InsurTech.

Dans le cadre de nos entretiens, nous avons collecté des données qui semblent paradoxales. D'un côté, les collaborateurs ont fréquemment mentionné les solutions nécessitant les nouvelles technologies comme innovantes, au détriment des autres. En parallèle, les InsurTech semblent peu connues des collaborateurs, et le cas échéants, ne sont pas nécessairement considérées comme innovantes. En effet, le terme d'InsurTech n'est utilisé spontanément que par un seul interviewé qui souligne " *On en parle beaucoup, mais on voit pas grand-chose. A part dans l'Argus* ".

Ce constat rejoint par ailleurs une étude récente de cette même édition. Son constat est que le terme d'InsurTech n'est que peu connu du public, et fait surtout l'objet d'une importante communication de la part des professionnels. Ces entreprises dynamiques et génératrices d'importantes levées de fond sont donc au cœur des attentions des praticiens. Pourtant, comme dans nombre de start-up, certaines peinent à atteindre un seuil de rentabilité permettant la poursuite des activités sans levées de fonds successives. En parallèle, les recherches, encore peu nombreuses, qui leurs sont consacrées soulèvent les mêmes questionnements que celles consacrées à l'innovation dans les services. Quelles sont les trajectoires, et quel est leur output ? Etudier l'innovation dans l'assurance nécessite d'intégrer la question des InsurTech. *A la lumière de nos travaux et des données existantes, comment positionner l'InsurTech dans notre proposition de trajectoire d'innovation ?*

1.1 L'InsurTech dans la chaîne de valeur assurance

Tout comme dans l'univers de l'assurance " classique ", les InsurTech s'incarnent dans un grand nombre de modèles d'affaires différents. Certaines sont de véritables compagnies d'assurance, intégrant l'ensemble de la chaîne de valeur assurance.

La 4ème révolution industrielle et l'omniprésence des NTIC influent sur les développements et les innovations en assurance. On peut ainsi observer plusieurs tendances :

- de nouvelles formes de contrats d'assurance ;
- de nouveaux besoins d'assurance, inexistants il y a quelques années (assurances smartphones par exemple) ;
- des assurances basées sur l'usage (Usage Based Insurance, ou UBI) ;
- de nouvelles alliances stratégiques entre assureurs et entreprises de la FinTech et l'InsurTech laissant augurer une "technologisation" massive de l'innovation en assurance et de nouveaux entrants entièrement digitaux.

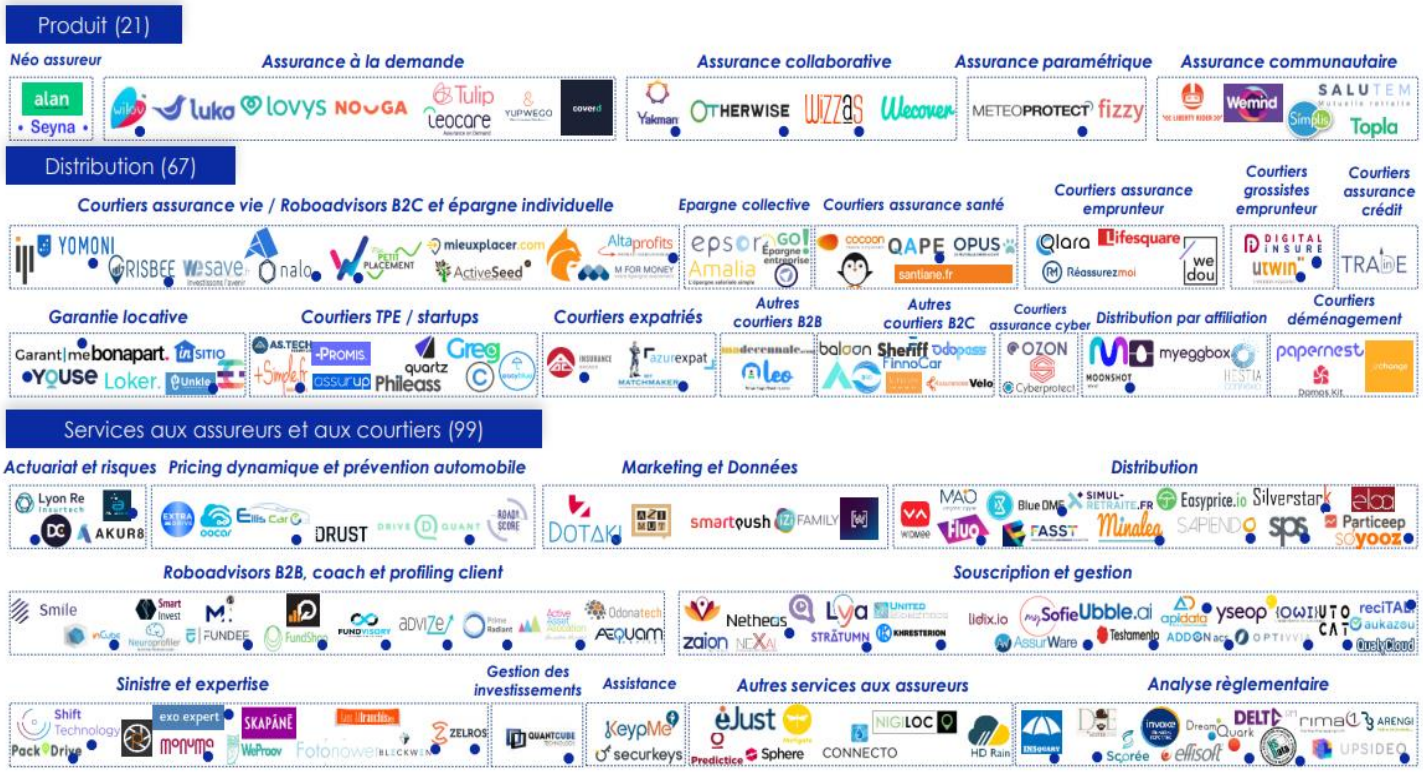
1.1.1 Une grande diversité peu lisible pour l'assuré

Le développement des NTIC a donné une nouvelle importance au client et à ses attentes. En tant que consommateurs, les assurés veulent désormais " *pouvoir avoir accès partout et à n'importe quel moment aux données qui concernent leurs contrats d'assurance* " (Simonnet, 2015). Ces nouveaux usages impliquent des adaptations stratégiques et opérationnelles permettant de répondre aux enjeux posés.

Un panorama 2019 des InsurTech française a identifié 187 entreprises existantes (figure 37). Trois catégories d'acteurs y sont distinguées :

- "Services aux assureurs et aux courtiers". Cette catégorie regroupe tous les acteurs proposant des services innovants sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'assurance (actuariat et risques, marketing, vente et distribution, souscription et gestion, sinistres et fraude ;
- "Distribution" permettant l'achat en direct (via site web ou application mobile) ou par affiliation ;
- "Nouveaux produits" : assurance à la demande, assurance collaborative, assurance paramétrique, etc.

Figure 37 - Panorama InsurTech septembre 2019 – Source : KleinBlue Ratings en partenariat avec France Finance Innovation



La partie émergée de l'iceberg est constituée des acteurs en lien direct avec les assurés. Les assurances à la demande, assurances collaboratives sont ainsi connues des consommateurs. Il est cependant intéressant de noter que là aussi, les intervenants jouent sur la confusion générale autour des termes "assurance" et "assureurs". En effet, hormis Alan, société d'assurance créée en 2016, tous sont des intermédiaires d'assurance, dont les clients sont couverts par des assureurs "classiques".

Le paysage des InsurTech repose majoritairement d'acteurs proposant des services aux assureurs et courtiers, sur des étapes de la chaîne de valeur inconnues du grand public.

Ces deux éléments expliquent que la notion d'InsurTech semble étrangère à la fois aux clients non-initiés et aux collaborateurs extérieurs aux services utilisateurs de nouveaux dispositifs.

Par ailleurs, si l'actualité économique montre la grande capacité des InsurTech à mobiliser et à lever des fonds, elle souligne que nombre des petites structures ne parviennent pas à pérenniser leur modèle d'affaire. Les assurances connectées en sont une parfaite illustration.

1.1.2 Des modèles d'affaires en opposition avec l'équation assurantielle ?

Dans la recherche de nouveaux modèles d'affaires, certaines entreprises ont vis é à "disrupter" le modèle assurantiel classique. Les développements technologiques permettant un traitement massif des données, et l'exigence du client d'avoir une solution toujours plus personnalisée ont modifié l'équilibre des informations nécessaires à l'équation assurantielle.

Dans le domaine de l'assurance automobile, les objets connectés semblent être une opportunité pour le client de reprendre le contrôle sur la relation commerciale (Côme et Salamanca, 2015). Quelques initiatives d'assurance connectée, basées sur de nouveaux business models, sont ainsi mises en place. Ces solutions sont positionnées à l'intersection des besoins de l'assureur et du client. Pour l'entreprise d'assurance, les objets connectés permettent une meilleure maîtrise du risque et gestion du sinistre. Pour le client les OC sont synonymes de personnalisation.

Mais paradoxalement, alors que l'assurance connectée semble répondre à tous les critères de succès, en répondant à la fois aux attentes du consommateur et à celles de l'entreprise, le marché peine à se structurer au-delà du concept marketing. Le marché français est particulièrement touché par ce paradoxe, se situant en deçà des 12% de part de marché de l'assurance connectée dans le marché de l'assurance automobile attendus pour 2020 (Deloitte, 2016). Pour la presse spécialisée, la raison première est la réticence des professionnels à investir le marché des objets connectés.

Les objets connectés, appliqués à l'assurance sont apparus comme une réponse stratégique pertinente aux nouveaux enjeux. En effet, les solutions d'assurance connectée grâce aux OC permettent de répondre à la fois aux attentes du consommateur (individualisation, meilleure connaissance du contrat) et aux besoins de l'assureur (mieux connaître le risque, être plus efficient) (Côme et Salamanca, 2015 ; Durand et Félix, 2019). Mais dans le même temps, assurance à la demande et assurance connectée vont à l'encontre du modèle statistique de l'assurance. L'assurance dans sa dimension scientifique repose sur la loi de grands nombres (Ewald, 1991). A contrario les objets connectés induisent une individualisation du risque. L'expérience de l'utilisation des objets connectés suggère que le modèle économique de l'assurance n'est pas entièrement transformable. Certaines parties de l'équation doivent rester inchangées.

Cette caractéristique essentielle pose une limite structurelle à l'innovation dans l'assurance et aux possibilités offertes par les NITC.

1.1.3 Les InsurTech dans la chaîne de valeur assurance

La mise en perspective notre conception de la chaîne de valeur assurance et les différents périmètres d'intervention des InsurTech permet d'apporter un premier élément de réponse à la question *comment positionner l'InsurTech dans notre proposition de trajectoire d'innovation ?* Pour ce faire, nous avons positionné chacune des catégories du panorama dans notre chaîne de valeur. Nous avons ensuite utilisé les entreprises mentionnées et leurs activités pour illustrer l'amélioration apportée dans la chaîne de valeur. Le tableau qui suit (50) présente le résultat de cette mise en perspective. Nous avons repris ainsi les différents départements existant dans une organisation classique d'assurance.

Tableau 50 - L'InsurTech dans la chaîne de valeur assurance

Etape de la chaîne de valeur	métiers	catégorie selon KleinBlue	illustration
Etudes analyse conception	marketing	services aux assureurs et aux courtiers	"marketing et données" : utilisation des technologies "Big Data" pour identifier des cibles pertinentes et les solutions adéquates
Tarification, montage juridique	réglementaire actuariat juridique	services aux assureurs et aux courtiers	"actuariat et risques" utilisation de l'intelligence artificielle pour modéliser les risques et améliorer le calcul actuariel
Stratégie de déploiement	marketing commercial stratégie	produits	"assurance communautaire" : packager une solution d'assurance pour correspondre à une cible/marché identifié(e)
Distribution	commercial	distribution	"courtiers spécialisés" distribution digitalisée de solutions standard
Gestion de la relation client/encaissement des primes	commercial	distribution	"courtiers spécialisées" dématérialisation de la relation client
Gestion de la consommation, versement des prestations	service sinistres /prestation	service aux assureurs et aux courtiers	"sinistres et expertise" utilisation de l'intelligence artificielle pour détecter la fraude et automatiser le traitement des risques standard

Ainsi, les entreprises de l'InsurTech semblent apporter une réponse technologique à des problématiques opérationnelles existantes. Par exemple, dans le département " distribution ", les courtiers spécialisés dans la distribution digitale constituent un levier supplémentaire. Ce

travail de répartition nous permet de souligner qu'à l'exception de deux "néo-assureurs", aucune des InsurTech ne travaille sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Chacune de ces entreprises utilise une technologie, ou a développé une technologie permettant d'optimiser l'un des maillons constituant le service d'assurance. Ainsi, une grande majorité de ces acteurs sont adossés à des compagnies d'assurance existantes, dont elles commercialisent les offres, gèrent et optimise le traitement des sinistres. Plus particulièrement, les assurances dites communautaires ou à la demande commercialisent des solutions d'assurance portées par des grands groupes.

1.2 La trajectoire d'innovation InsurTech : quelles particularités ?

Comment se positionne l'InsurTech dans notre trajectoire de l'innovation ? Les innovations qu'elles produisent sont progressivement dupliquées, absorbées par les compagnies majeures (Schueffel, 2016). En témoignent les nombreux partenariats assurance/start-up, sous différentes formes. Ainsi les grandes entreprises d'assurance considèrent l'InsurTech comme un levier d'innovation, qu'ils mobilisent par deux moyens : l'investissement et l'innovation ouverte.

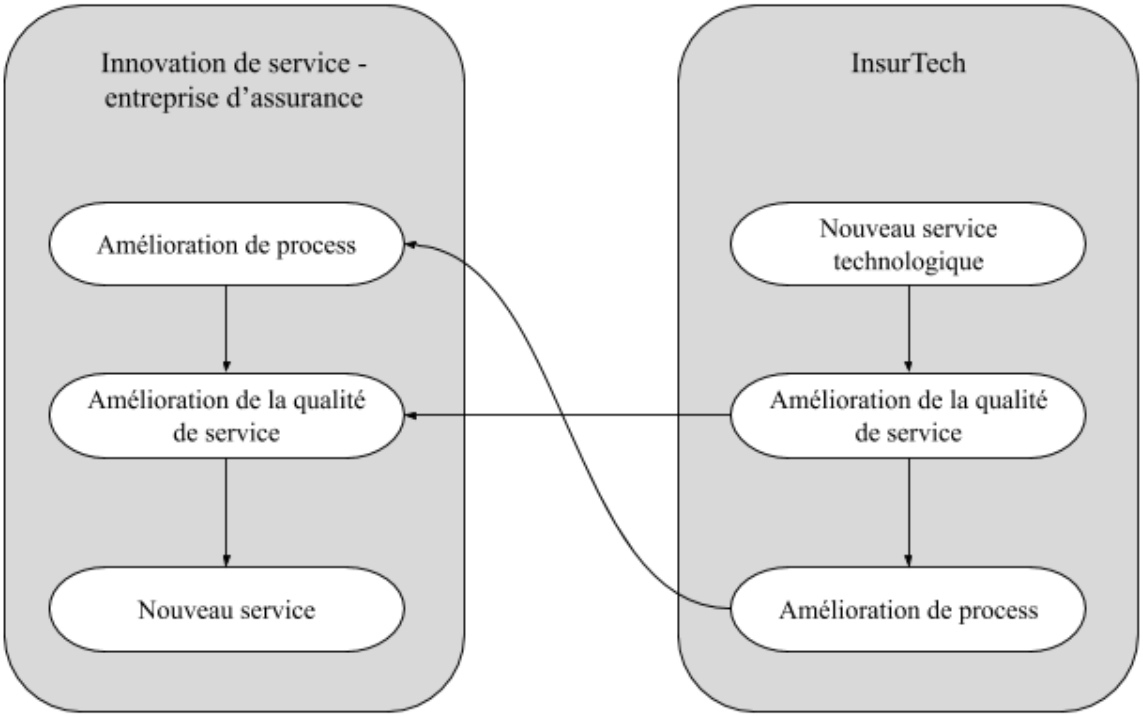
L'innovation ouverte et ses différentes formes sont très présentes dans l'univers des start-ups. Les laboratoires d'innovation et incubateurs s'inscrivent dans la dynamique globale de l'open innovation (Chesbrough, 2006). L'open innovation est un levier prolifique d'innovation auquel l'assurance a recours de façon croissante. Les entreprises d'assurance s'appuient ainsi s'appuyer sur l'agilité d'une petite structure pour répondre à une problématique définie. Les incubateurs sont une solution d'externalisation du risque tout donnent accès aux connaissances d'une entreprise spécialisée en devenir. Enfin, les fonds d'investissements permettent de préempter les futures innovations majeures produites par de petites entreprises.

1.2.1 Des innovations de process basées sur la technologie : le retour d'une lecture technologiste

Notre analyse souligne que les innovations des InsurTech sont principalement des innovations de process. Radicales pour certaines, elles sont pour beaucoup de nature incrémentales. Elles concernent principalement les étapes de la chaîne de valeur de back-office, ce qui explique pour partie la faible popularité du terme InsurTech auprès du grand public. En ce sens les problématiques auxquelles elles tentent de répondre sont problématiques de performance opérationnelle.

En outre, les InsurTech se positionnent dans un cadre théorique fondamentalement technologiste. En effet, la technologie est centrale dans ce "secteur dans le secteur" dont la définition est *"l'utilisation de la technologie pour améliorer les services d'assurance*". Elles constituent ainsi des innovations de service, dans le service, dont la trajectoire s'intègre dans le cycle de Barras (1986). La figure qui suit (38) illustre les passerelles qui peuvent ainsi exister entre l'InsurTech et les compagnies d'assurances " classiques ".

Figure 38 - Cycle du produit inversé et InsurTech – D'après Barras, 1986



Dans le cycle inversé de Barras, ce sont les améliorations de process qui, en améliorant la qualité de services, peuvent donner lieu à de nouveaux services. Par exemple, l'informatisation du contrat d'assurance a d'abord amélioré la contractualisation et la gestion du contrat d'assurance, avant de donner lieu à un service entièrement nouveau, l'assurance en ligne. En parallèle, nous avons mis en évidence que les innovations des InsurTech sont principalement de leviers d'amélioration de la qualité de service. Par exemple, les outils de géolocalisation améliorent la capacité à tarifer un risque. L'amélioration de la qualité du service rendu donne ainsi lieu à un servie entièrement nouveau, tel que l'assurance paramétrique.

Enfin, cette construction constitue un nouveau business model (Chesbrough, 2007), dans la mesure où la création de valeur repose sur de nouveaux outils et de nouveaux intervenants.

1.2.2 La technologie au centre d'une trajectoire particulière

La trajectoire d'innovation de l'InsurTech apparaît ainsi comme obéissant à des dynamiques différentes que celles que nous avons observées.

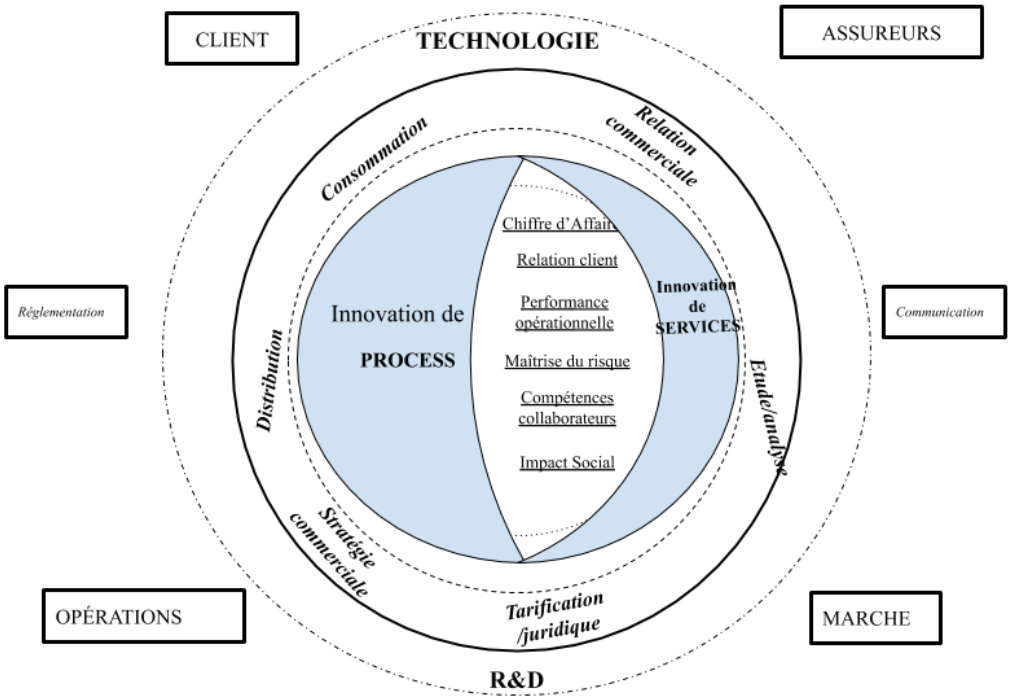
En premier lieu, les assureurs au sens large, intègrent le schéma global dans un positionnement particulier. En effet, un certain nombre d'InsurTech interviennent en tant que fournisseurs de solutions pour les assureurs. Ce sont donc aux problématiques de ces derniers que les InsurTech tentent de répondre. Pour les mêmes raisons, la problématique de communication n'est pas directement un enjeu d'innovation pour des entreprises récentes, et qui se sont développées grâce à une maîtrise élevée des NTIC.

Les InsurTech sont fondées sur des innovations technologiques et ont un fort degré de matérialité. Elles ont donc de véritables process de recherche et développement, ce qui, comme nous l'avons vu précédemment, n'est pas toujours le cas dans les entreprises d'assurance. Le point de départ de leur trajectoire étant la technologie, le questionnement de l'innovation en InsurTech peut être formalisé de la façon suivante :

"Quels outils, quelles technologie est-il nécessaire d'utiliser ou de développer pour répondre à cette problématique ?". Ainsi, le process d'innovation des InsurTech serait plus linéaire, plus formalisé, et plus proche du process d'innovation de l'industrie des biens.

Enfin, pour ces entreprises récentes, peu ou pas d'adaptation sont nécessaires pour respecter la réglementation qui a impacté et transformé de façon durable les process des entreprises plus anciennes. La dynamique réglementaire est amoindrie. Ce sont ces dynamiques que nous illustrons dans la figure qui suit, en adaptant notre modèle aux InsurTech. Les innovations de ces entreprises suit une trajectoire avant tout technologique. En revanche, les problématiques sont les mêmes que celles d'une compagnie d'assurance " classique ". Nous avons en effet souligné précédemment que les entreprises de l'InsurTech n'interviennent que sur une partie de la chaîne de valeur. De la même façon, les différents départements dans lesquels l'innovation va se produire restent les mêmes (distribution, analyse et études, etc…). C'est avant tout la trajectoire technologique et une logique de recherche-développement très ancrée qui vont marquer le modèle d'innovation par l'InsurTech. La figure ci-dessous (39) propose une adaptation du modèle que nous avons proposé dans le chapitre 6.

Figure 39 - Modélisation de l'innovation dans l'assurance spécificités de l'InsurTech



On voit en effet que les problématiques sont les mêmes que dans le modèle initial : les InsurTech étant des entreprises d'assurance, elles évoluent dans le même contexte et le même marché. En revanche, comme nous l'avons souligné, les solutions proposées relèveront davantage de l'innovation de process. Les entreprises de l'InsurTech, utilisent avant tout la technologie pour améliorer l'une des étapes nécessaire à la réalisation du service d'assurance (plus rarement l'ensemble d'entre elles). Enfin, les impacts attendus de l'innovation sont les mêmes que pour les assurances classiques : là encore, ce sont les caractéristiques du secteur qui déterminent ces variables.

Ainsi, les entreprises de l'InsurTech reposent fortement sur la technologie et sur la connaissance. Cependant, elles permettent avant tout aux entreprises d'assurance d'améliorer et d'optimiser la réalisation de leurs services. En ce sens, elles constituent donc des " innovations associées à un produit/service qui demeure inchangé mais dont la livraison, la qualité et le marketing se trouvent sensiblement améliorés " (Gallouj, 1999), qui s'inscrivent dans une trajectoire technologique. En outre, l'InsurTech permet aux compagnies d'assurance de proposer de nouveaux services élémentaires périphériques, en particulier dans le conseil, la vente, et le traitement de l'indemnisation. Enfin, la modification des technologies utilisées pour réaliser l'un des services élémentaires périphériques de l'assurance peut constituer une innovation architecturale par l'ajout de technologie et de compétences nécessaires pour réaliser

ledit service. Ainsi, plus qu'une innovation simplement technologique, l'InsurTech produit des innovations de procédé et des innovations de service de nature architecturale.

Nous avons souligné que les InsurTech modernisent et optimisent la chaîne de valeur assurance, en utilisant la technologie pour améliorer les process. Cette modernisation a nécessairement un impact à la fois sur l'organisation des entreprises et sur le secteur de l'assurance. Pour illustrer ce propos (tableau 51), nous utilisons les travaux de Soete et Miozzo (2001)

Tableau 51 - Effets de la technologisation de l'assurance sur l'organisation des entreprises et du marché de l'assurance – Source : Soete et Miozzo, 2001

Tendances technologiques	Impact sur l'organisation des entreprises	Effet sur la structure de l'industrie de l'assurance
Développement d'expertises fortes sur des domaines précis (Intelligence artificielle, traitement massif des données, algorithmes prédictifs, blockchain)	Montée en compétences des collaborateurs Externalisation de fonctions de back-office stratégique (marketing digital, traitement sinistres/prestations, souscription, distribution)	Éclatement de la chaîne de valeur entre plusieurs acteurs Emergence de nouveaux business models Meilleurs maîtrise du risque Optimisation de la connaissance client Partenariats grands assureurs/start-up

Ainsi, l'externalisation de certaines fonctions démontre la nature architecturale de l'assurance. Les entreprises de l'InsurTech interviennent rarement sur la chaîne de valeur. L'un des effets de la technologisation de l'assurance peut être l'éclatement de la chaîne de valeur entre plusieurs acteurs, tel que nous l'avons identifié précédemment. En ce sens, les entreprises de cette nouvelle branche de l'assurance constituent de véritables "nouvelles combinaisons productives" (Schumpeter, 1936). En revanche, le modèle économique de l'assurance reste, dans sa globalité, inchangé. Pour autant il serait réducteur d'affirmer que l'InsurTech n'est qu'un "*vieux vin servi dans une nouvelle bouteille*" (Röschmann, 2018). Au-delà de la croissance spectaculaire de certaines d'entre elles, la création de valeur des InsurTech est réelle (Lewis, 2017). Elles apportent une réponse technologique aux problématiques assurantielles,

en mobilisant les mêmes métiers. Si les évolutions technologiques ont donné naissance à de nouvelles pratiques, telles que le data management, la trajectoire assurantielle globale reste inchangée. En ce sens, la trajectoire d'innovation que nous proposons n'exclut pas les innovations InsurTech. Ces structures sont ainsi à la fois entreprises d'assurance innovantes, levier et source d'innovation pour les compagnies existantes. Depuis 2016, les partenariats grands groupes/start-up se développent, et si "*l'importance des différences managériales et culturelles avec ces grands groupes*" tend à altérer les relations, ces nouveaux échangent annoncent une valorisation progressive de l'innovation dans l'assurance.

2. Le cas de la protection sociale : un modèle dans le modèle ?

Nos résultats ont souligné le rôle du management de l'innovation dans la collecte des idées, le traitement des problématiques, et les impacts des innovations. Nous avons également souligné la spécificité de la relation coopétitive entre agent général et compagnie d'assurance. En amont, nous avions montré la grande diversité des modèles assurantiels, et des modèles de distribution. Dans notre proposition de trajectoire, l'organisation et le management sont des variables pouvant interférer sur les déterminants et les dynamiques principales de l'innovation. La question du lien entre le type d'organisation et le management qui y est associé, et la trajectoire d'innovation se trouve naturellement posée.

Quelle est la place du collaborateur dans une structure à la culture d'entreprise différente ?

2.1 Le cas de l'innovation dans un groupe de protection sociale, retour sur une expérimentation

Dans le chapitre 2, nous avons présenté les différents modes et acteurs de l'assurance. Nous avons présenté une spécificité assurantielle française : les groupes de protection sociale. Ils sont constitués d'institutions de prévoyance (organisme assureur à but non lucratif) et de caisses de retraite complémentaires. Ce modèle est unique et constitue, au même titre que l'InsurTech, un acteur particulier de l'assurance. Il convient donc confronter nos observations à ce modèle.

2.1.1 Les groupes de protection sociale, objets assurantiels singuliers

Au début de notre recherche, nous avons exercé différentes fonctions au sein d'un groupe que nous nommerons Assur'Retraite. Dans ce cadre, nous avons collecté des données relatives à l'innovation dans une autre catégorie d'entreprise d'assurance : la protection sociale. Les groupes de protection sociale, forment un ensemble distinct des autres organismes assureurs, bien qu'hétérogène. Spécialisés dans l'assurance de personnes, les collaborateurs de ces groupes gèrent les retraites complémentaires de salariés français, la santé et la prévoyance. Depuis les années 1990, les principaux groupes ont fusionné à de nombreuses reprises. Ce mouvement de concentration répond à plusieurs problématiques et enjeux. Parmi eux, l'atteinte d'une masse critique et la recherche d'une offre diversifiée doit permettre aux acteurs de cette catégorie de concurrencer avec les autres organismes assureurs. Afin de répondre à ce défi, sur le marché des particuliers comme sur le marché des entreprises, les groupes de protection sociale ont progressivement intégré à leurs périmètres des assureurs ou des mutuelles.

Les groupes de protection sociale sont des entités économiques complexes. A une gouvernance paritaire, très institutionnelle s'ajoutent des éléments plus structurels. L'organisation en premier lieu, s'articule autour des deux pôles stratégiques, aux trajectoires et dynamiques bien distinctes. La mission de service public d'une part, incarnée par la gestion des retraites complémentaires. Il s'agit en effet d'une délégation du service public et les groupes assurent cette mission pour le compte de l'Etat. L'attribution des périmètres de gestion, sous forme de compétence professionnelle ou territoriale fait l'objet d'une concurrence modérée, les affectations n'étant modifiées qu'à la faveur des fusions ou disparition. Il s'agit donc d'un service public réglementé, peu sujet à des dynamiques concurrentielles significatives. En revanche, l'autre pôle stratégique est sujet à des dynamiques compétitives importantes. Dédiées aux assurances de personnes, les activités concurrentielles sont porteuses des enjeux de différenciation, de conquête de client, et d'innovation. Elles regroupent souvent plusieurs entités de nature différentes (assurances, institution de prévoyance, mutuelles).

Si les groupes de protection sociale ont fait l'objet d'études, ils ont surtout été observés à travers le prisme de leur mission publique, en tant que partie prenante d'un système de protection sociale global. Pourtant, par leur double nature, ces organisations constituent pleinement des entreprises d'assurance. Tout comme les compagnies d'assurance, et soumis à la même pression concurrentielle, les groupes de protection sociale ont depuis les 20 dernières années tenté d'embrasser la culture d'innovation.

2.1.2 Open innovation et challenge d'innovation interne

L'open innovation, popularisée par les travaux de Chesbrough (2006) a défini l'adoption d'une stratégie d'innovation ouverte comme la clé du succès en entreprise. Ce modèle permet de dépasser les frontières traditionnelles à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Par la participation et la prise en compte de toutes les parties prenantes, l'open innovation permet de générer des solutions davantage centrées sur les usagers, au sens large (Von Hippel, 2005), clients et collaborateurs. C'est cependant un concept étendu et difficile à appréhender pour les entreprises peu coutumières de process de recherche-développement formalisé. L'open innovation apparaît en outre comme un levier d'acculturation à l'innovation, aussi bien aux yeux des chercheurs que des praticiens (Jullien et Pénin, 2014).Pour s'adapter à un environnement et des enjeux dont le rythme des changements s'accélère (développement technologique, nouvelle forme de concurrence, popularisation de l'open innovation), les assureurs, dont les groupes de protection sociale, se sont dotés de directions de l'innovation. Ces fonctions, nouvelles pour le secteur, ont une double vocation : positionner l'entreprise comme innovante, et encadrer les différentes réflexions et projets d'innovation. L'accent est mis sur les partenariats extérieurs : fonds d'investissements dédiés à l'InsurTech, chaires universitaires, incubations de start-ups. Cependant, les entreprises tendent à négliger la piste interne, et à privilégier les compétences externes. Pourtant, la participation des salariés à l'innovation n'est pas une nouveauté : les collaborateurs y ont toujours contribué, généralement de façon informelle. Favoriser et mettre en place la participation des collaborateurs au process d'innovation, en faire une partie prenante, fait partie des leviers de l'open innovation. Plus particulièrement, le challenge d'innovation interne tient du crowdsourcing, en ce sens qu'il permet de mobiliser les compétences et expertises disséminées parmi les collaborateurs (Schenk et Guittard, 2012). Le concours d'innovation, mécanisme où une entité défie des volontaires pour répondre à ses problématiques, en est une illustration très aboutie (Liotard et Revest, 2014).

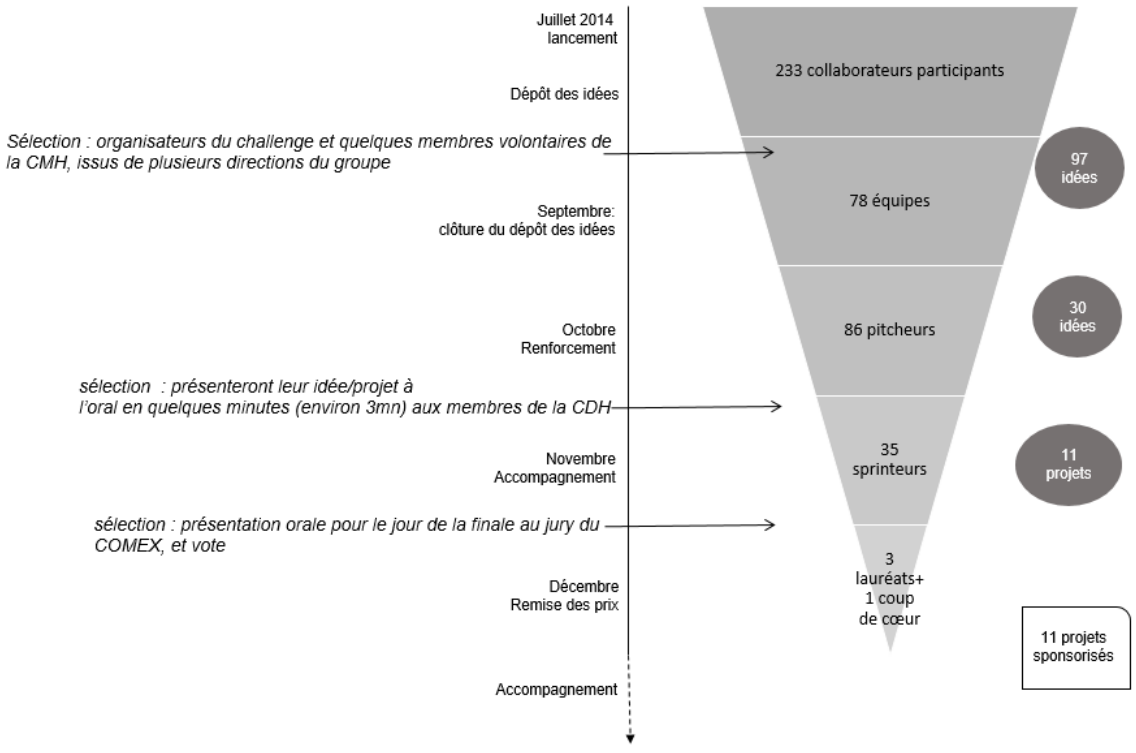
Aux yeux des entreprises peu familières du management de l'innovation, le challenge d'innovation interne semble être un levier privilégié. Il permet d'adopter une démarche innovante, sans comporter de risques majeurs. Ainsi, il permet de favoriser la transversalité, et de solliciter un nombre important de contributeurs. Plus intéressant encore, le concours d'innovation offre l'opportunité de générer des solutions rapides, pour un coût modéré. Ce sont ces atouts, et la nécessité de donner une impulsion au groupe Assur'Retraite, nouvellement

formé après deux fusions successives, qui ont incité le top management à lancer et promouvoir un challenger d'innovation interne.

2.1.3 Open innovation : valoriser ou motiver les collaborateurs ?

Ce concours d'innovation, lancé en 2014, et porté par la direction de l'innovation. Présenté comme une réponse aux attentes des collaborateurs, il est également promu comme vecteur de transformation. L'enjeu de ce concours est que les collaborateurs répondent à deux problématiques déterminées en amont par le top management. Le déroulé du challenge, présenté dans la figure qui suit, est de nature classique. En effet, les participants font l'objet d'une sélection progressive. Les différentes étapes sont l'occasion d'affiner et concrétiser le projet (figure 40).

Figure 40 - Déroulé du challenge d'innovation interne



La présentation initiale du challenge prévoit que seule 3 initiatives pourront être accompagnées dans la phase du développement. Nous verrons ultérieurement l'impact du changement de cette caractéristique, avec l'accompagnement final des 11 finalistes. Le concours est porté par le COMEX. Il est soutenu à la fois par une intense campagne de communication interne et par le

management. L'objectif affiché est de valoriser la participation de tous, et les managers sont incités à promouvoir le dispositif. L'ambition est grande : les projets doivent être audacieux, réalisables, bénéficier au groupe, à ses collaborateurs et ses clients, et transversaux. Enfin, le concours est organisé en collaboration avec une entreprise spécialisée dans l'acculturation à l'innovation, dont l'une des missions est l'accompagnement des équipes participantes.

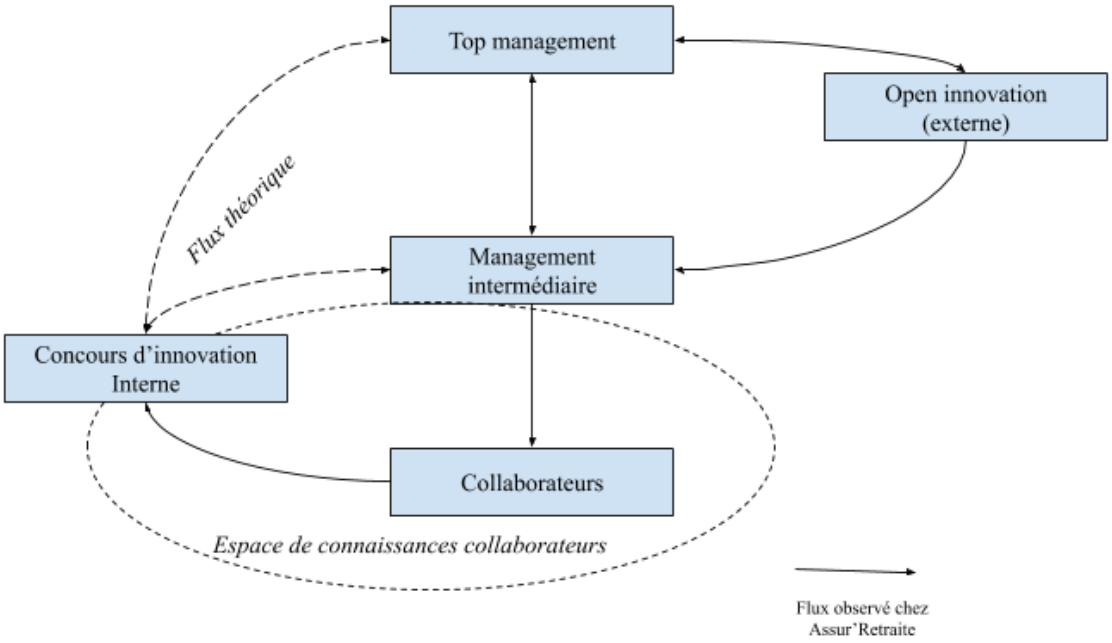
Avec 238 participants sur 6600 salariés, le succès du concours est mitigé. D'un côté, il est reconnu par les collaborateurs comme source de cohésion, d'apprentissage de nouvelles méthodes de travail, et de partage. En revanche, un an après la fin du challenge, malgré 11 projets sponsorisés par des membres du COMEX, seule une initiative lauréate a été mise en œuvre. Pourtant accompagnés par des consultants spécialistes en management de l'innovation, les collaborateurs n'ont pas été en mesure de structurer et concrétiser leur projet. Plus encore, Assur'Retraite n'a depuis lors plus organisé de challenges d'innovation interne. Si le groupe continue de solliciter le levier de l'open innovation, c'est à l'extérieur de ses murs que l'entreprise noue des partenariats. Ainsi, l'entreprise a mis en place un fond d'investissement, accompagne les start-ups répondant aux enjeux de santé, créé un " think tank " dédié à l'innovation sociale.

Malgré un accompagnement par une agence spécialisée, les collaborateurs sont confrontés à une situation paradoxale, devant porter et affiner des projets générateurs de valeur, et contraints de mener à bien cette mission de façon linéaire, dans un temps court, en contradiction avec la dynamique initiale. Une contradiction connue des laboratoires d'innovation interne (Gibert et Ben Mahmoud-Jouini, 2017). Le développement d'une innovation pose en outre la question du budget. Si le concours permet aux entreprises de réduire le budget recherche-développement, en partie porté par les candidats, il ne l'annule pas. Aucune planification des moyens alloués aux projets sélectionnés en amont du concours, puis dans la phase de développement montre que le financement, nécessaire à la mise en œuvre, n'a été anticipé.

Au sein d'Assur'Retraite, le challenge a fait prendre conscience de l'importance de la ressource que constitue les collaborateurs : " *Nous menons pour le moment une animation top-down pour former, sensibiliser les personnes. Nous apprécions également que des collaborateurs, par sites, prennent le sujet en main et l'animent localement pour favoriser les projets qui pourraient émaner de collaborateurs internes. " (Directeur du développement durable*). Le challenge a révélé l'appétence des collaborateurs pour les projets d'innovation. Pourtant, l'entreprise n'a pas fait le choix de capitaliser sur cette dynamique interne forte.

En effet, l'objet de l'innovation ouverte, et notamment les concours d'innovation interne est de mobiliser les connaissances des collaborateurs afin qu'elles alimentent les innovations stratégiques portées par la direction et le management. Le partage et la gestion des connaissances sont, comme nous l'avons vu précédemment, d'importants facteurs de succès de l'innovation dans les services (Menor et Roth, 2007 ; Oke, 2007 ; Froehle et Roth, 2007). Comme nous l'illustrons dans la figure 41, dans le cas d'Assur'Retraite, nous avons observé que le flux de connaissance reste descendant. Il y a peu de formalisation des connaissances produites par les collaborateurs. Le process d'innovation, et le challenge d'innovation interne, devrait théoriquement décloisonner les connaissances de collaborateurs. A contrario, nous avons observé la dynamique opposée dans les projets d'open innovation externe, avec une formalisation et une communication autour des connaissances produites.

Figure 41 - Flux de connaissances dans l'open innovation interne et externe



Dans l'étude de cas consacrée à L'Agence générale, nous avons également une problématique de formalisation et de gestion des connaissances des collaborateurs. Cette dimension étant importante dans le contexte de l'innovation, il convient de questionner les dynamiques qui interviennent dans la gestion des connaissances des collaborateurs.

2.2 Les collaborateurs, une source de connaissances sous-mobilisée ?

Dans notre recherche comme dans l'expérimentation exposée ci-avant, les collaborateurs semblent être une source de connaissance sous-évaluée des entreprises d'assurance. Les connaissances sont pourtant centrales dans les processus d'innovation dans les services (Gallouj et Weinstein, 1994 ; Den Hertog, 200 ; Strauss et al. 2010). Les connaissances ont une importance capitale dans une industrie basée sur l'expertise et dont les collaborateurs sont soumis à une exigence de compétences de plus en plus élevée.

2.2.1 Les flux de connaissance au cœur de l'innovation en assurance

Les connaissances des collaborateurs sont au cœur des innovations en entreprise, et ce, tout au long du processus. Ces connaissances permettent non seulement d'identifier des problématiques existantes ou à venir, mais également de créer et mettre en place des solutions, souvent de façon informelle, permettant d'y répondre.

a) Identifier les problématiques structurelles, organisationnelles, ou commerciales

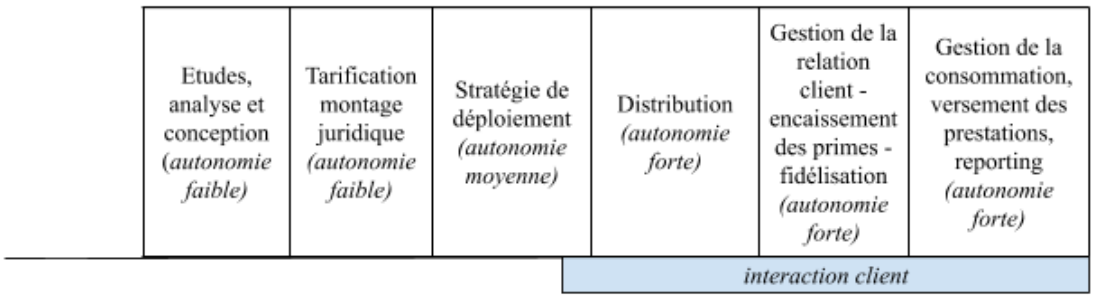
La chaîne de valeur assurance nous permet de repérer les espaces de connaissances dans l'identification des problématiques. Les collaborateurs constituent un outil de veille informelle constant. Au sein de la société L'Agence générale, les collaborateurs des différents services ont soulevé de nombreuses problématiques.

"Ce qu'ils attendent c'est que l'assureur soit efficace dans son SAV donc au moment où il y a un problème, que ce soit un sinistre, matériel, corporel, vol à son domicile etc., d'avoir très très vite les réponses à ces questions et solutions concrètes, ça c'est important" (Responsable qualité).

"Le sinistre, c'est le seul moment où le client va nous tester. Et donc recevoir tous les jours on en avait parlé, il (le directeur général) disait que non il ne veut pas fermer sa réception parce que pour lui, ça fait partie des services qu'il offre au client. Donc je lui dis " oui, dans un sens ce n'est pas faux ". Donc on a décidé d'ouvrir tous les matins, sauf que ça ne reste pas suffisant parce que le matin, on travaille 4 heures, l'après-midi deux heures, deux heures et demie (...) Mais on perd des clients, à cause de ça. Parce que le client vous dit " vous êtes trop lents, il faut vous appeler régulièrement pour savoir où en est mon chèque, vous m'avez promis mon chèque depuis telle date, et aujourd'hui j'attends toujours !' " (Responsable service sinistres).

"Pour l'instant on a une véritable notoriété. Beaucoup de clients sont venus s'assurer à l'époque de Madame A, puis leurs enfants etc….Mais les nouveaux venus, ceux qui arrivent en Guadeloupe, ils ne connaissent que les grands assureurs. On voit de moins en moins de vrais nouveaux clients, et à terme, ça va poser un problème de croissance" (Conseillère clientèle).
Certaines d'entre elles n'étaient pas connues du top management, pourtant très proche des activités opérationnelles. En l'absence de process ou de formalisation dédiés, ces connaissances restent informelles et inexploitées. Si la position de "première ligne" des collaborateurs est essentielle à la captation de l'information, la valorisation et la capitalisation de ces données l'est tout autant. Ce sont les étapes de la chaîne de valeur générant le plus d'interactions avec les clients que la veille se montre plus qualitative et quantitative. La figure qui suit met en évidence les moments d'interactions avec le client dans la chaîne de valeur, ou réalisation du service assurance. Le client est bien entendu au centre des réflexions sur la conception, la tarification ou le déploiement. En revanche, les moments d'interaction sont limités à trois espaces, comme présenté dans la figure 42.

Figure 42- Chaîne de valeur et interaction client



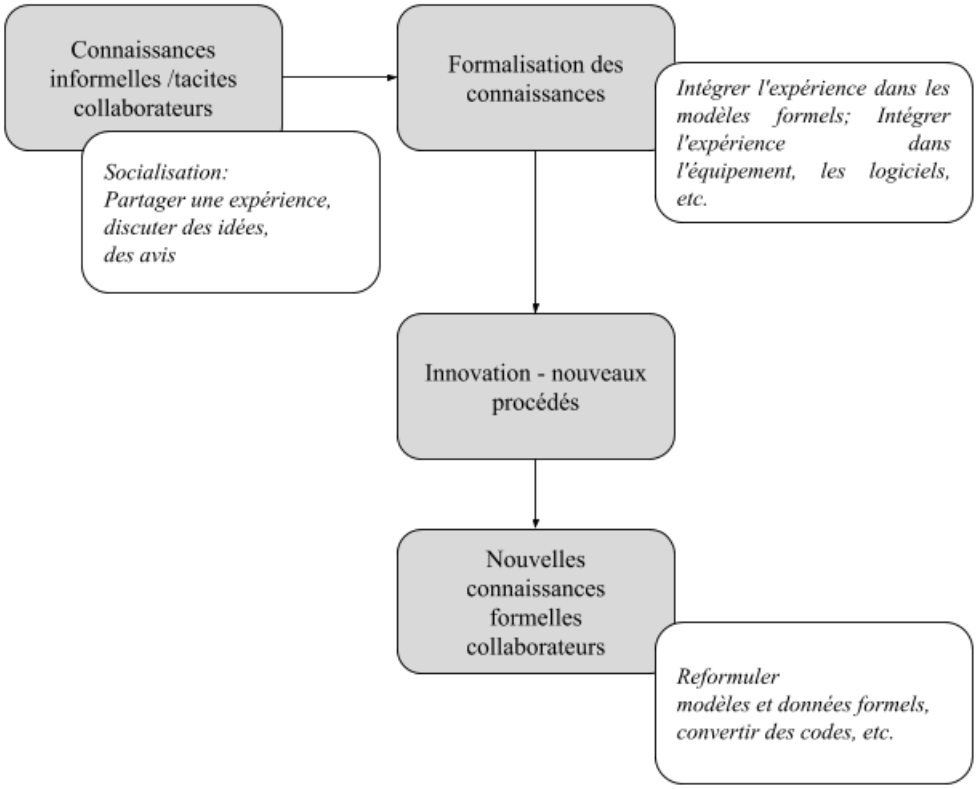
En premier lieu, la distribution, incarnée par le conseil et la vente constitue l'entrée en relation avec le client. Cette étape est généralement décisive puisque c'est à ce moment que le client va décider de contractualiser avec l'entreprise. Cette étape constitue le " service immédiat " selon Gadrey (1991). La gestion de la relation client est constituée de tous les actes de gestion récurrents, et forme la base de fidélisation du client. Enfin, la gestion de la consommation s'articule autour de la réalisation du service, au cours de laquelle le client va pouvoir évaluer si l'assureur répond à ses attentes en termes de " résultat attendu ". Ces trois étapes sont riches en interactions humaines avec le client et s'appuient sur des compétences relationnelles.
Au-delà de la veille, les collaborateurs sont une source de connaissance sur les différentes dimensions du service assurance (conception, distribution, consommation), indispensables pour améliorer l'existant et proposer de nouvelles solutions.

b) Les connaissances des collaborateurs pour innover

En effet, au-delà de la veille, les collaborateurs tendent à mettre en place des solutions informelles, qui permettent, à petite échelle, de corriger les biais constatés. En de rares cas, ces solutions peuvent être formalisées et déployées dans l'entreprise en tant que source d'amélioration productive.

Qu'elles soient incrémentales ou radicales, ces solutions peuvent sensiblement transformer des process ou services existants. Dans le cas de L'Agence générale, la mise en place de protocoles de paiement est l'illustration d'une solution informelle s'appuyant sur les connaissances et solutions des collaborateurs. Ainsi, la formalisation des observations et des connaissances tacites et informelles a été génératrice d'innovations. Nonaka et Takeuchi (1995) ont nommé " spirale de la connaissance " le phénomène par lequel les connaissances que les collaborateurs acquièrent de façon informelle deviennent des connaissances partagées. Dans la figure 43, nous utilisons donc leurs travaux pour illustrer la façon dont les connaissances des salariés peuvent nourrir l'innovation.

Figure 43 - Les connaissances des collaborateurs dans l'innovation - D'après Nonaka et Takeuchi, 1995



Dans cette représentation de la trajectoire de l'innovation générée par les connaissances informelles des collaborateurs, nous démontrons l'importance de la formalisation. Le partage

informel des connaissances (“socialisation”) est le point de départ du processus. Il est une occasion pour les collaborateurs de confronter leurs idées et leurs façons de faire à d’autres intervenants et expériences. Cette étape a pour but de légitimer une perception, une solution, et porter à la connaissance des décisionnaires les observations qui ont été faites.

La formalisation en tant que telle n’est possible que lorsque l’opportunité de capitaliser sur les expériences et de les intégrer dans un projet concret est donnée. Ce sont notamment les ambitions qui avaient été affichées par le challenge d’innovation interne d’Assur’Retraite.

Enfin, une fois l’innovation matérialisée, l’ensemble des collaborateurs bénéficient de nouvelles connaissances, formelles, qui vont augmenter leur capacité à innover par la suite.

2.2.2 Le collaborateur en assurances, une source sous-estimée ?

La littérature souligne l’importance des inputs des collaborateurs dans l’identification d’idées porteuses et pertinente. Les différentes modélisations des trajectoires d’innovation (Sundbo, 1997 ; Den Hertog, 2000.) montrent l'importance de la connaissance dans la trajectoire de l’innovation.

L’assurance, par l’expertise qu’elle requiert de la part de ses collaborateurs, est une industrie de services de la connaissance. Pourtant elle n’est que rarement considérée comme telle dans les études consacrées aux KIBS. Plus encore, elle ne semble pas être considérée comme telle par l’industrie de l’assurance elle-même. Ces éléments suggèrent qu’il existe, en assurance, une réelle difficulté à appréhender l’innovativité de l’assurance de l’intérieur. Quelle que soit la taille de l’entreprise, grand groupe comme PME, l’idée que “*dans l’assurance, on n’innove pas*”, semble particulièrement répandue.

Pourtant, plus que dans toute autre entreprise, les collaborateurs des entreprises d’assurance peuvent constituer une source importante d’améliorations et d’optimisation des différents processus et services. La grande diversité des métiers impliqués dans la chaîne de valeur assurance rend complexe une vision globale. L’organisation des entreprises d’assurance, qui fonctionnent généralement en silos, accentue également ce manque de vision globale.

Dans le cas d’Assur’Retraite, le concours a permis d’identifier les enjeux sociaux, sociétaux et technologiques auxquels l’assurance devra faire face. Malgré les démarches et les actions en faveur de l’open innovation, on constate qu’aussi bien dans une structure centrée sur le DG que dans un grand groupe à la gouvernance lourde, la prise en compte des informations et inputs des collaborateurs n’est pas spontanée, et nécessite la mise en place d’actions dédiées.

Si l'open innovation et les concours internes semblent être des solutions prometteuses, le recours de plus en plus important à des sources de connaissances extérieures tend à diluer l'apport des collaborateurs. Pour les concours d'innovation internes, il est nécessaire de dépasser la dimension liée à l'animation pour donner à la voix du collaborateur une réelle portée stratégique dans les process d'innovation.

2.2.3 Le client dans l'innovation en assurance, d'acheteur à objet d'intérêt…

La question du client dans l'innovation de service est centrale. L'une des spécificités du service est l'interactivité ; le client participe donc de façon plus ou moins formelle à la réalisation du service. Dans le cas d'Assur'Retraite comme dans celui de L'Agence générale, le rôle accordé au client dans l'innovation reste encore limité. Pourtant, nos observations dans ces deux entreprises montrent que les innovations ont pour enjeu de répondre aux attentes du client. Le client est donc à l'origine des démarches d'innovation, en tant qu'acheteur, ou en tant qu'objet d'intérêt. Y compris dans le challenge organisé par Assur'Retraite, le client était au centre de deux des six thématiques proposées : " Développement de nouvelles offres produits et services (dont digital) " et " Relation et parcours client ".

Nous avons souligné que le rôle d'acheteur limitait l'intervention du client à la validation. Par exemple, la mise en place d'un nouveau service d'assurance, tel que l'assurance pour téléphones mobiles, se trouvera validé par le client s'il l'achète. L'entreprise estimera a posteriori l'intérêt du client pour sa solution. De même, une innovation de procédés sera indirectement validée par le client s'il marque une préférence pour celle-ci. Ainsi, le taux d'utilisation d'un serveur téléphonique dédié au suivi des remboursements sera un bon indicateur de l'adéquation du nouveau procédé aux besoins du client. En un sens, c'est la participation du client au nouveau service ou au nouveau procédé qui valide ce dernier.

Dans son rôle d'objet d'intérêt, les demandes informelles du client guident les innovations. Ce sont les informations qu'il laisse malgré lui qui permettent à l'entreprise d'assurance d'orienter ses projets d'innovations. Les collaborateurs d'assurance ont un rôle majeur dans la compréhension de ces attentes. Là aussi, le client participe, malgré lui et de façon informelle à l'innovation. C'est par exemple le cas lorsqu'une entreprise d'assurance met à disposition une solution dématérialisée pour gérer les justificatifs de clients après avoir constaté que ceux-ci tardaient à remettre certains documents. Cette innovation d'organisation répond à une demande non formalisée des clients dont les horaires de travail ne correspondent pas à ceux des agences.

Il y a cependant une dernière dimension du rôle du client dans l'innovation. Dans les services en général et dans l'assurance plus particulièrement, les nouveaux usages de l'assureur et de

l'assuré. Les innovations de procédés mises en place par l'assureur exigent que le client s'habitue et développe de nouvelles compétences et de nouveaux usages. La mise en place d'un procédé de suivi dématérialisé des sinistre nécessite " d'éduquer " le client. Il va alors développer de nouvelles compétences (utilisation de l'extranet, meilleure compréhension des attentes de l'assureur quant aux informations, etc…). A l'inverse, le développement de nouveaux usages chez l'assuré nécessite que l'assureur s'adapte à son tour. L'intégration de garanties couvrant les soins dits alternatifs tels que l'ostéopathie ou la naturopathie sont le fruit de l'adaptation des assureurs aux nouveaux usages de l'assuré. L'assureur va ainsi développer de nouvelles compétences (standardisation de actes, grilles tarifaires, nombre de visites remboursées, etc…) lui permettant de fournir un nouveau service. De la même façon, l'omniprésence du téléphone mobile est à l'origine du développement d'applications mobiles et de sites mobiles d'assureurs.

Ainsi, le client peut ne pas être coproducteur au sens d'Edvardsson et al. (2011), tout en participant à l'innovation dans l'entreprise d'assurance. On peut ainsi considérer que l'innovation se diffuse de l'entreprise d'assurance vers le client et réciproquement.

Nous avons vu dans cette section que l'innovation en assurance reposait sur les interactions à l'intérieur (le collaborateur) et à l'extérieur (le client) de l'organisation. Dans le deuxième chapitre, nous avons souligné l'existence de plusieurs acteurs qui participent à la réalisation du service d'assurance. Nous avons notamment en évidence la dynamique qui peut exister entre un assureur et l'un de ses distributeurs. En parallèle, les travaux consacrés à l'innovation dans les services ont mis en exergue l'importance des connaissances et des compétences (Gallouj et Weinstein, 1997) des acteurs, tout autant que le partage de celles-ci (Oke, 2007). Le contexte particulier de notre recherche a posé le questionnement de l'influence d'un contexte organisationnel et géographique sur la diffusion de l'innovation et le partage des connaissances. C'est ce point que nous allons investiguer dans la troisième section de ce chapitre.

3. La diffusion de l'innovation entre les acteurs de l'assurance dans le contexte insulaire

Le contexte de l'entreprise L'Agence générale permet de l'inscrire dans deux questionnements liés à la fois à la zone géographique, et l'organisation des entreprises d'assurance. Les Antilles françaises, et plus particulièrement la Guadeloupe, sont caractérisées par leur insularité. Cette spécificité géographique nourrit un courant d'études croissant et transdisciplinaire consacré aux territoires insulaires (Baldacchino, 2006). Dans certaines lectures, leurs caractéristiques économiques, culturelles, et organisationnelles leur valent d'être étudiés à travers le prisme que constituent les spécificités des pays émergents (Dehoorne, 2014). Les économistes ont identifié un certain nombre de contraintes spécifiques au développement des petites économies insulaires qui nourrissent l'établissement de parallèles entre les trajectoires des pays émergents et certaines économies insulaires. Les Outre-mer français, et parmi eux, la Guadeloupe, alimentent l'observation et l'analyse des dynamiques à l'œuvre dans le développement économique dans le contexte particulier de l'émergence (De Miras, 1997 ; Poirine, 1995, 2007).

En tant que carburant indispensable à la croissance, l'innovation représente un champ d'étude naturel dans la compréhension des trajectoires de développement des émergents et des territoires insulaires. Si l'innovation frugale en tant que nouvelle dimension de l'innovation a fait l'objet de travaux de recherche consacrés aux pays émergents (Hauteville et Le Bas, 2016), leur analyse porte avant tout sur l'adoption d'une stratégie d'innovation observée dans les pays émergents par les économies dites développées.

Ensuite, si la relation agent général et compagnie d'assurance semble marquée par la dynamique de coopétition, elle est également porteuse de la problématique de la diffusion de l'innovation. Si cette thématique est généralement abordée à travers le prisme de l'adoption des innovations par le public et le client, elle est également intéressante dans un contexte inter organisationnel. Dans un contexte sectoriel marqué par des entreprises de plus en plus importantes et internationales, il est intéressant de s'interroger sur le lien entre insularité et trajectoires d'innovation.

3.1 Des contraintes similaires aux pays émergents ?

Qu'il s'agisse de l'étude des petits territoires insulaires (Small Island Studies ou SMI), ou de celle des Outre-mer français, la pertinence des comparaisons et parallèles entre territoires insulaires et émergents est régulièrement soulignée dans différentes recherches. Ces

comparaisons s'appuient ainsi sur une approche économique et une lecture systémique des contraintes que rencontrent ces deux espaces.

3.1.1 La perspective économique

L'insularité peut en effet être considérée comme un facteur de vulnérabilité économique, limitant de fait la performance et la croissance des firmes qui y sont localisées (Baldacchino, 2006). Ce facteur semble indépendant de leur statut (indépendante, département d'un état métropolitain, protectorat…) et de leur niveau de développement. L'analyse des économies des Outre-mer français, à travers le prisme de leurs spécificités (notamment politiques et historiques) montre qu'il existe des contraintes communes aux îles (Poirine, 2007). Les diverses études consacrées aux territoires insulaires et aux Outre-mer français (De Miras, 1997 ; Poirine, 1995 ; Baldacchino 2011, 2014) s'accordent que l'insularité constitue une contrainte forte des Territoires et Départements d'Outre-mer français, bien que modérément compensées par la proximité économique, politique et culturelle avec la métropole française et l'Union Européenne (notamment par leur intégration dans l'ensemble des Régions Ultrapériphériques, ou RUP).

La taille restreinte des marchés intérieurs insulaires est notamment l'un des facteurs prépondérants de fragilité de ces économies : à l'exception des services tels que la banque, l'assurance, le commerce ou le transport, "*la petite taille du marché intérieur impose une échelle de production réduite peu compatible avec l'utilisation de processus automatisés efficaces (chaînes de montage sophistiquées, etc.). La taille optimale des équipements (celle qui minimise les coûts à long terme) est souvent supérieure à la taille du marché, même pour un monopole"* (Poirine, 2007). La difficulté voire l'impossibilité de mettre en place de réelles économies d'échelle et l'isolement sont les deux handicaps majeurs des petites économies insulaires en général, et des économies ultramarines françaises en particulier.

Dans une approche plus économique, les économies des DOM semblent en décalage avec les standards européens, qu'elles tentent de rattraper, suivant ainsi un processus de rattrapage économique identique à celui observé dans les pays émergents (Dimou et Schaffar, 2014). Ainsi, les différents modèles de trajectoires de développement économiques utilisés dans l'étude des pays émergents sont également pertinents et utilisés dans l'observation des Outre-mer français. L'utilisation de différents modèles économiques, dans des recherches comparatives (Dehoorne, 2014 ; Bertram 1986 ; Poirine, 1995 ; Bertram, 2006 ; Poirine, 2007),

Baldacchino, 2006 ; McElroy, 2006), soulignent qu'il existe de fortes similarités de trajectoires entre les pays émergents et les Outre-mer Français.

3.1.2 Un approche systémique

Il ressort de ces différentes approches que territoires insulaires, et dont les Outre-mer français, et les pays émergents rencontrent des problématiques, contraintes et trajectoires analogues. Dimou et Schaffar (2014) s'appuient notamment sur les travaux de Kuznets (1960) et leurs prolongements pour synthétiser ces problématiques spécifiques et communes, et établir que certaines de leurs contraintes réduisent l'éventail des possibles des stratégies de croissance économique :

- **la contrainte de taille :** pays émergents comme territoires insulaires présentent un tissu économique essentiellement constitué de petites entreprises sans forte spécialisation sectorielle. L'absence d'investissements directs étrangers y est aussi significative ;

- **la contrainte de distance** : si l'insularité en tant que telle n'est pas une contrainte, c'est principalement la distance séparant pays émergents et territoires îliens des pays dits développés qui influe négativement sur les échanges économiques et les mouvements migratoires. La Guadeloupe est notamment concernée par un exode progressif des populations jeunes et diplômées ;

- **les contraintes géographiques** : ces territoires présentent de fortes inégalités de densité de population liées aux spécificités climatiques et topographiques tels que déserts et espaces montagneux. Le climat génère également de fortes spécialisations agricoles, ainsi qu'un niveau élevé de risques naturels et environnementaux.

Ce cadre spécifique de développement génère ainsi des problématiques de ressources, financières, technologiques, et mais également humaines, les personnes qualifiées étant peu nombreuses et tendant à partir à l'étranger. Dans ce contexte, les services tels que commerce de gros et de détail, banque, assurance, transport et tourisme apparaissent comme les seules activités économiques permettant de générer un développement et de contourner ces contraintes (Baldacchino, 2006). Malgré les contraintes spatiales, économiques, humaines soulignées, les études tenant du SMI relèvent qu'il existe des cas de développement réussi d'entreprises de petite taille dans les petites îles.

La synthèse des différents questionnements sur la question de la définition des pays émergents et des territoires insulaire permet d'isoler quatre catégories de contraintes auxquelles sont particulièrement soumises ces économies : les contraintes économiques et financières, les contraintes cognitives, les contraintes techniques, et les contraintes spatiales. Nous les synthétisons dans le tableau qui suit (52).

Tableau 52 - Contraintes des pays émergents et territoires insulaires - Synthèse

Contraintes économiques et financières	**Contraintes cognitives**	**Contraintes techniques**	**Contraintes spatiales**
Paysage économique constitué de très petites entreprises	Pénurie de ressources qualifiées dans les domaines techniques	Distance élevée avec les marchés mondiaux	Territoire limité et/ou isolé
Absence de spécialisation		Marchés de taille réduite	Topographie et répartition inégale de la population
Taille du marché inférieure aux seuils de développement de l'industrie de masse		Problématiques d'accès aux réseaux (électriques, téléphoniques, internet)	Risques climatiques
		Difficulté d'accès aux équipements industriels de pointe	Spécialisation agricole

Cette synthèse démontre qu'il existe une réelle correspondance de contraintes entre les pays émergents et les territoires insulaires. La question de la taille du marché s'est notamment posée dans le cadre d'un projet d'innovation de L'Assurance générale. Le projet S1 (solution d'assurance connectée) répondait pourtant à la fois à une problématique opérationnelle et à un une attente du marché. Cependant, les études préliminaires ont démontré que le marché potentiel se situait en-deçà du seuil de rentabilité. L'entreprise a également été confrontée à l'éloignement géographique et à la problématique des ressources qualifiées dans un domaine technique. Le projet W1 (dématérialisation des sinistres) a nécessité une formation

complémentaire qui n'a pu être délivrée que par un spécialiste venu de l'hexagone. Ces contraintes ont donc une incidence sur différentes dimensions de l'innovation.

En addition de ces contraintes inhérentes à l'insularité, certaines observations et verbatim suggèrent qu'il existe un décalage dans la diffusion et la perception de l'innovation aux Antilles et en France hexagonale.

3.2 La diffusion et la perception de l'innovation

Comment ces contraintes s'expriment-elles dans l'innovation, sa diffusion, ses trajectoires ? Les différents niveaux de notre étude de cas sont de nature à fournir des éléments de réponse. Ils apportent également un complément aux travaux existants sur le sujet (Alvarez et Thirot, 2017). En effet, les rapports à la compagnie antillaise Assur'Antilles et à sa maison-mère, l'importance du contexte antillais dans la conception de l'innovation ont été soulevés de façon intéressante.

3.2.1 Des attentes client différentes, liées au contexte ?

Les verbatim semblent suggérer que le contexte antillais a une influence sur la perception de l'innovation, et peut même constituer un frein à son développement.

"*Je pense parce qu'on est en Guadeloupe et que c'est pas très innovant et que on reste sur des positions, des vieux produits, des vieilles démarches, peut-être qu'en métropole ce n'est pas cette vision que les gens ont, mais ici on n'a pas l'impression qu'on innove du tout. Est-ce que ça vient du territoire, ou c'est le secteur, je ne peux pas te dire. C'est la vision Guadeloupe*" (Responsable courtage).

Le constat est d'autant plus intéressant qu'il est partagé par des collaborateurs ayant vécu ou ayant eu une expérience professionnelle dans l'hexagone. Une illustration de cette différence culturelle est le faible développement de la dématérialisation des échanges. Dans le contexte antillais, les attentes des clients, davantage portés sur les relations humaines, rendraient la digitalisation de la relation client moins indispensable que dans l'hexagone.

"*Donc on reste sur les Antilles, donc on reste sur des entreprises de proximité avec la relation client en direct. (...) Les clients ici recherchent vraiment la relation. Ils ne partent plus sur des plateformes comme [nom d'un concurrent], ils veulent vraiment la relation physique avec la personne, ils ne veulent pas quelqu'un qui est au Maroc ou sur des plateformes situées à l'étranger. Mais je pense que c'est propre aux Antilles. En métropole je pense que les gens (...) n'ont pas de relation avec leur assureur ou très peu et que justement c'est sur le site internet,*

c'est sûrement les réseaux sociaux mais ce n'est pas développé ici. Je pense que les Antillais ont besoin, après c'est vrai que j'ai jamais travaillé dans le domaine de l'assurance en métropole, mais les gens aiment bien qu'on aille les voir chez eux, aiment bien se déplacer, même les chefs d'entreprise, les gens viennent, se déplacent" (Responsable Courtage).
Pourtant, les contraintes géographiques plaident pour un développement et une digitalisation plus marqués.

"Un client ça s'éduque, sans être obtus, mais que il faut parfois insister communiquer par email, et ne pas aller à la facilité et n'envoyer que des courriers parce qu'à un moment donné ils sont tous en train d'insister parce qu'ils veulent un courrier. Qu'ils ne reçoivent pas en plus. Toujours par la particularité géographique de la Guadeloupe." (Gestionnaire sinistres)
Dans notre proposition de trajectoire d'innovation, les problématiques identifiées sont le point de départ des projets innovants. La relation client, notamment, représente une dimension importante, qui motive certains projets d'innovation. Les verbatim issus des entretiens montrent que les innovations de procédés améliorent la relation client, y compris indirectement. Par exemple, une innovation de procédé qui améliore le suivi de la sinistralité peut améliorer l'accompagnement du client. Par conséquent, des attentes clients différentes, dans un contexte culturel différent, peuvent être à l'origine d'une perception différente.

3.2.2 Un décalage dans la diffusion de l'innovation ?

Nos résultats ont montré que les innovations générées au sein de la compagnie Assur'Antilles induisent des innovations de process adéquates au sein de L'Agence générale. L'analyse critique des verbatim et des résultats suggère qu'il existe deux stratégies suivies par Assur'Antilles pour innover : une stratégie d'adaptation des innovations issues de la maison-mère, et une stratégie d'innovations propres. L'une et l'autre se mettent en place en réponse à certaines contraintes liées à l'insularité.
La contrainte économique et financière se matérialise notamment par un marché de taille réduit, rendant difficile les économies d'échelle, et une dynamique concurrentielle moindre. Les concurrents, en tant qu'acteurs dans le processus d'innovation, n'ont que rarement été évoqués lors des entretiens.
"*Il faut savoir qu'il y a toujours un décalage entre la métropole et ici. Pour moi c'est comme le décalage entre Paris et la province. Et puis ici on évolue en vase clos, il y a moins de concurrence, il n'y a qu'à voir, toutes les assurances en ligne, les assur-tech comme on dit, il n'y a pas une qui s'intéresse à nous, à notre marché. Donc pourquoi se moderniser ? Si demain*

Amazon monte une assurance ici, alors peut-être que les maisons mères [des grands assureurs] développeront aussi les choses ici. Mais pour l'instant, non" (Conseillère commerciale).

La contrainte cognitive induit également un arbitrage dans le choix de mise en place d'innovations issues de la maison-mère. Dans certains domaines d'expertise, le manque de ressource est significatif. Une situation due au départ des jeunes et de jeunes actifs, tendance identifiée depuis 2013 et qui se poursuit.

La contrainte technique induit des choix en termes de développement de services additionnels, notamment ceux ayant trait aux réseaux mobiles et télécommunications.

"*On a aussi une certaine complexité due au territoire qui fait qui font que certaines innovation qui se fait en métropole qui sont très compliquées à mettre en place ici*" (Gestionnaires sinistres).

Moins développés que dans l'hexagone, moins stables aussi, les réseaux de télécommunication sont pourtant indispensables à la mise en place d'applications mobiles ou de sites internet performants.

La contrainte spatiale se traduit par la nécessité d'adapter les innovations métropolitaines au contexte géographique et climatique des Antilles. Le tout dans un contexte de quasi-uniformité des offres. Si nous avons déjà soulevé la problématique d'uniformisation induite par la pression réglementaire, la faible dynamique concurrentielle tend à accentuer ce phénomène.

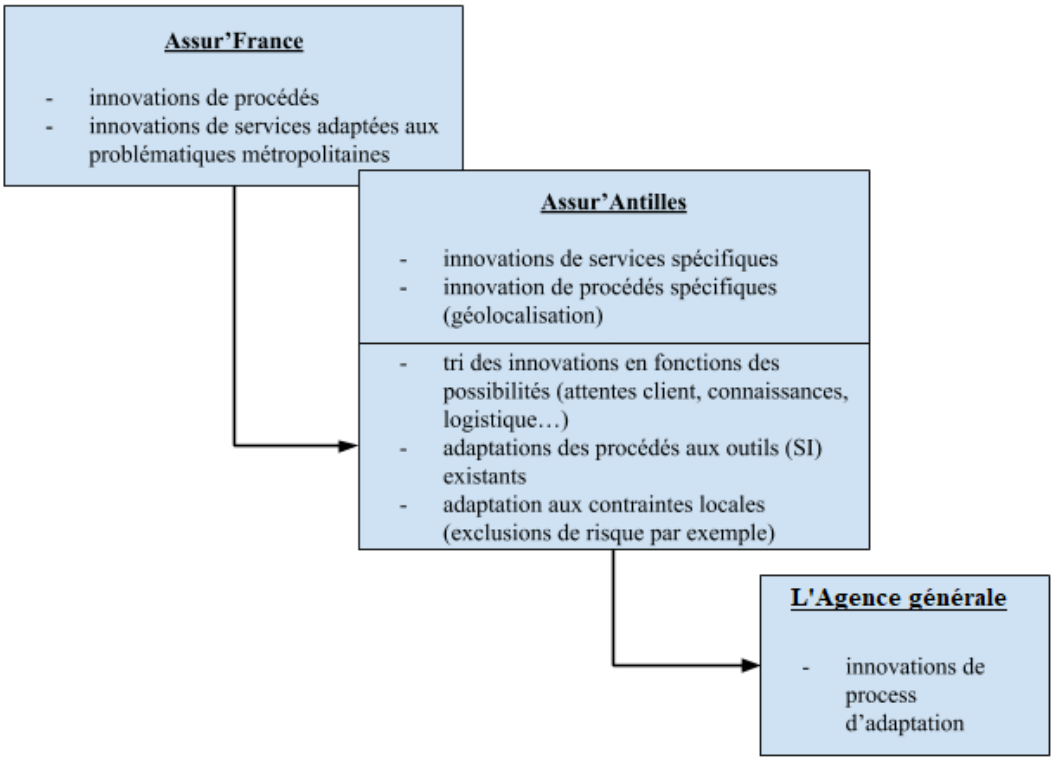
"*Ce qui est dommage en tant qu'acteur local, c'est qu'il n'y ait pas assez de choix en termes de produits d'assurance. Parce que toutes les sociétés d'assurance adaptent les produits qui sortent de métropole, des maisons-mères, au local. On se retrouve très limité donc dans n'importe quelle société d'assurance on va toujours retrouver les mêmes produits, on va toujours retrouver les mêmes produits sous différents noms, différentes appellations mais c'est toujours la même chose"* (Responsable service sinistres).

"*De même, pour donner (un exemple) avant moi quand je travaillais là où j'étais en métropole où le service était en train de se construire, quand j'envoyais une expertise c'était un papier que je devais imprimer, que je remplissais à la main et que je prenais et que j'allais faxer. Ce qui se passe un peu à L'Agence générale, et que moi j'ai connu en 2002. Là on est en 2019*" (Gestionnaire de sinistres).

"*Il y a un décalage pour moi ici dans tout. Il y a un décalage dans le service client, dans la gestion du risque, dans l'application du métier, et il y a un vraiment un très grand décalage. C'est vraiment en toute objectivité, je n'avais même pas ce type de gestion en 2000 lorsque je suis rentrée dans les assurances (en métropole)*" (Gestionnaire sinistres).

D’une façon plus globale, la diffusion de l’innovation d’un territoire métropolitain vers une région ultrapériphérique tendrait à être influencée à la fois par les contraintes de l’insularité, les nécessaires adaptations induites, et par le contexte socio-culturel. Un décalage étant ainsi inévitable dans la mise en place et l’adoption des innovations. Comme l’illustre la figure qui suit (44), les innovations de la maison-mère ne sont pas adoptées telles quelles par la filiale caribéenne. Un premier tri va être effectué à travers le prisme des spécificités locales du marché. Comme nous l’avons soulevé en début de cette section, les contraintes locales vont intervenir dans la capacité ou la nécessité d’adopter une innovation. La mise en place d’une application mobile pourra être confrontée aux caractéristiques du réseau 4G local, ou de la capacité à recruter des collaborateurs ayant le profil nécessaire pour mettre en œuvre et gérer les applications. Enfin, comme les résultats de notre recherche l’ont montré, les innovations de services ou de procédés d’Assur’Antilles nécessiteront la mise d’innovations d’organisation et de procédés pour s’adapter.

Figure 44 - Modélisation de la diffusion de l’innovation entre acteurs de l’assurance



3.2.3 Diffusion de l’innovation de services dans la contrainte insulaire

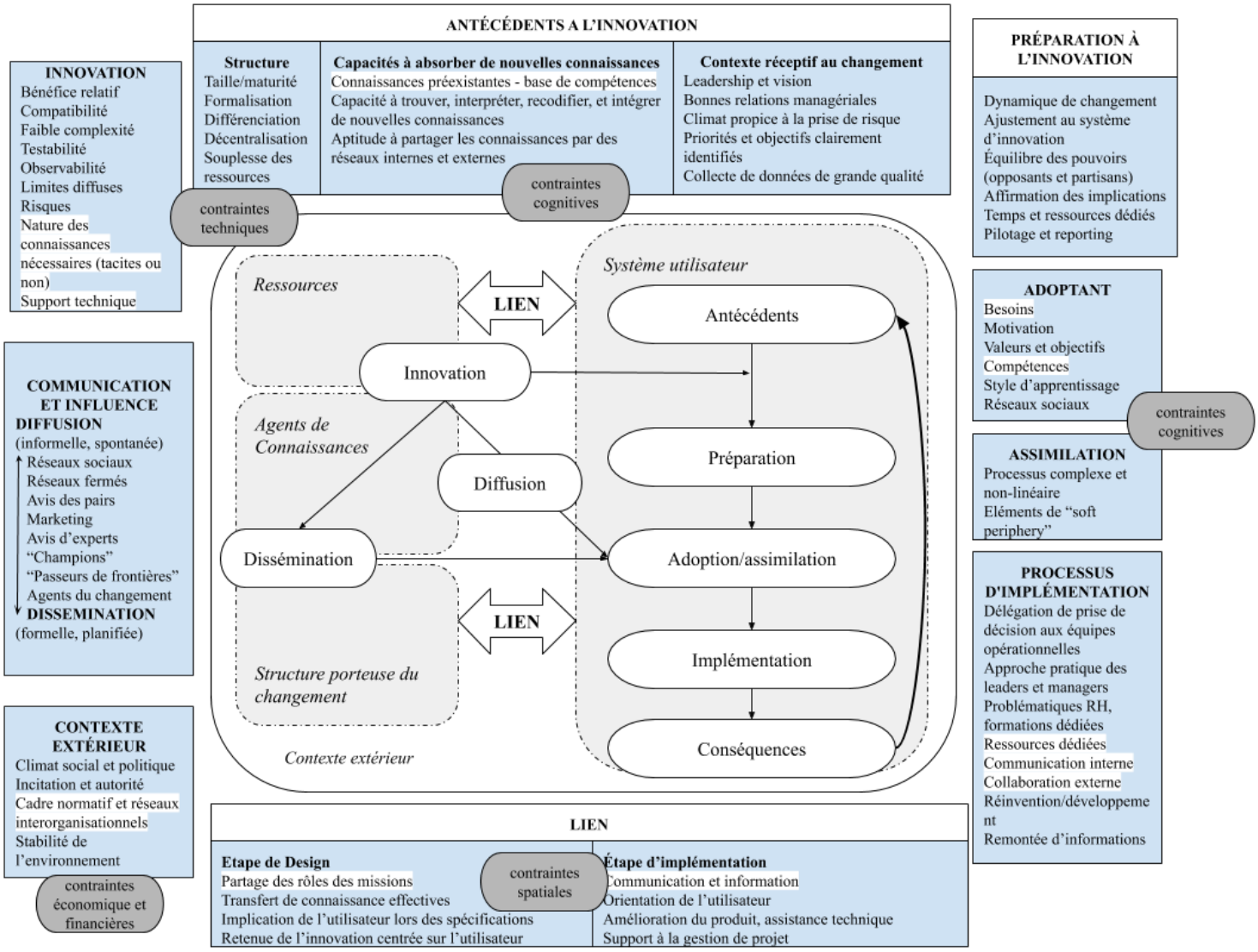
Ces observations alimentent le questionnement de la diffusion de l’innovation dans les services, et plus spécifiquement dans le contexte de l’assurance aux Antilles.

La mise en perspective de ces contraintes insulaires dans un cadre d’analyse théorique souligne la double problématique de la diffusion de l’innovation, à la fois entre organisations, et entre les territoires.

Pour illustrer ces éléments, nous utilisons les travaux de Greenhalgh et al. (2004) consacrés à la diffusion des innovations de service dans les entreprises. Leur axe d’analyse porte sur l’organisation. Nous avons défini précédemment que l’entreprise d’assurance, en tant qu’organisation, mobilise non seulement des acteurs internes, mais également des acteurs externes. Les interactions entre ces parties sont essentielles à la réalisation du service. Dans certains cas, et en particulier dans la dynamique de la distribution d’assurance via un agent général, il y a un réel lien à la fois commercial et stratégique. On peut donc considérer cet écosystème comme une " méta-organisation ".

De leurs travaux consacrés à la diffusion de l’innovation Greenhalgh et al. (2004) proposent une typologie des dynamiques et éléments composant et altérant la diffusion de l’innovation, que nous mobilisons dans la figure 45. Nous y mettons en évidence les espaces sur lesquels les contraintes identifiées plus haut ont l'incidence la plus significative.

Figure 45 - Diffusion de l'innovation dans l'écosystème d'assurance – Source : Greenhalgh et al. , 2004



Notre recherche met en perspective des différentes dimensions relatives à l'adoptant, la structure qui reçoit l'innovation, avec les contraintes liées à l'insularité. Parmi elles, les antécédents, la problématique du lien, et celle de la communication, puis celles de l'adoptant nous semblent particulièrement signifiantes.

Ainsi, les antécédents spécifiques à l'insularité, matérialisés par les contraintes que nous avons soulignées altèrent à la fois la "réceptivité" à l'innovation et l'adaptabilité des innovations émises de l'hexagone vers les Antilles.

Malgré les nouvelles technologies de communication, la distance et le décalage horaire (de 5 à 6 heures), sont de nature à limiter les communications entre les deux continents. Les échanges sont pourtant fondamentaux à la fois dans les étapes de design, d'implémentation et de communication. Enfin le profil de l'entreprise adoptante, sa capacité à mettre en œuvre les

innovations transmises sont une variable importante dans la qualité d'intégration et d'adoption des innovations. Dans l'ensemble des dimensions observées, les connaissances et les compétences des collaborateurs sont essentielles aux différentes étapes de l'innovation.

Ces observations sont intéressantes à plusieurs titres car nous avons pu observer la diffusion sur une échelle inter-organisationnelle et sur une échelle interterritoriale. Qu'il s'agisse de la diffusion des innovations de l'hexagone aux Antilles ou entre deux organisations antillaises, la dynamique des contraintes économiques et financières, cognitives, techniques et spatiale est de nature à altérer la diffusion des innovations. De même, la prise en compte des spécificités locales et territoriales se révèle être une variable importante dans l'adoption et l'assimilation d'innovations.

D'une façon plus large, cette réflexion s'inscrit dans deux questionnements distincts pouvant se rejoindre dans des contextes spécifiques. D'abord, la qualité diffusion de l'innovation au sein d'organisations de grande taille (de la maison-mère vers les filiales ou les entités partenaires) est d'une importance stratégique pour en garantir la performance. Les relations inter-organisationnelles sont en effet capitales dans les entreprises ayant des réseaux de distribution complexes (Paché et al., 1997). Ensuite, la diffusion de l'innovation d'un territoire vers un autre, et plus particulièrement les régions ultrapériphériques relèvent d'une dynamique particulière qui complexifie les relations entre organisation.

4. L'assurance, service économique à vocation sociale ?

Si l'insularité de la Guadeloupe induit une diffusion spécifique de l'innovation, elle pose également la question du rôle de l'assurance et de ses innovations. Certains de nos résultats ont soulevé la question de la nature sociale de l'assurance, dans un contexte plus particulier de risque climatique avéré. En questionnant l'impact social et sociétal du maintien de l'assurance, et des innovations le permettant, nous avons souligné un lien entre innovation en assurance et innovation sociale. Cependant, la multiplicité des modèles et des acteurs de l'assurance nous incite à questionner ce lien à la lumière de leurs différentes particularités. Pour aller plus loin, face aux transformations induites par l'innovation dans l'assurance, et les injonctions faites aux entreprise de développer leur dimension sociale, quelles trajectoires les entreprises d'assurance devront-elles suivre à l'avenir ?

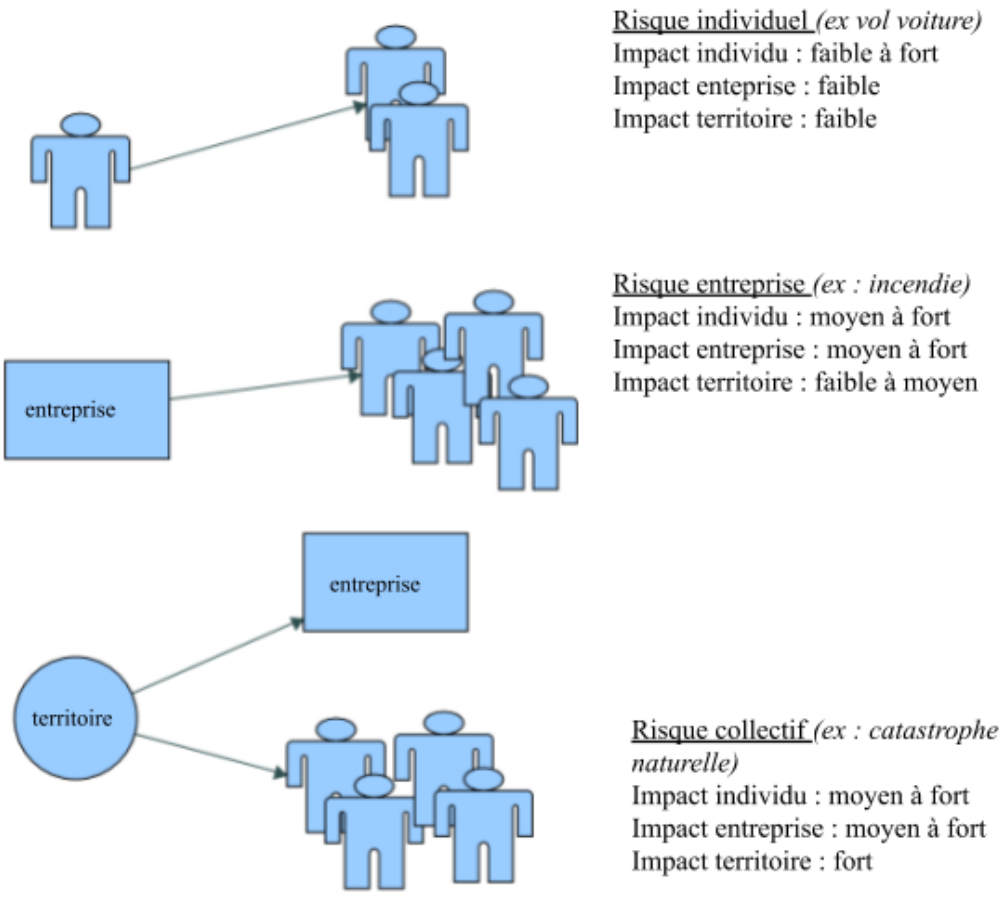
4.1 Le rôle social de l'assurance à travers l'innovation

Le rôle social de l'assurance a été soulevé dans la littérature (Ewald, 2001 ; Lorenzi, 2001). Cependant, le prisme de l'innovation dans l'assurance n'est que peu utilisé pour justifier cette nature sociale. Pourtant, les impacts à la fois individuels et collectifs, au niveau de l'entreprise et de la société plaident pour une telle approche.

4.1.1 Impacts individuels, économiques et territoriaux du risque

Notre étude de cas a montré un lien entre innovation sociale et innovation en assurance. Le point de départ de notre réflexion étant les implications de la non-assurance sur les individus, le territoire et son système économique. D'une façon plus générale, tester ce lien soulevé de façon empirique revient à questionner le rôle et l'implication de l'assurance pour ces mêmes dimensions, et le rôle des innovations en assurance sur celles-ci. La notion d'assurance est indissociable de la notion de risque. Le risque étant défini comme un "*événement incertain ou de date incertaine contre lequel on désire s'assurer. C'est, par exemple, le risque d'incendie, de vol, ou le risque de décès, d'invalidité....*" S'il peut être individuel, collectif ou sociétal, il a par nature une dimension collective, et concerne une population donnée. Chacun des risques identifiés va impacter les individus, les entreprises et les territoires de façon différente, tel qu'illustré dans la figure qui suit (46).

Figure 46 - Interconnexions entre les risques individuels, entreprise, et territoire



Plus le risque impacte et concerne une population large, plus son incidence sur le territoire et son système économique sera importante. En parallèle, un aléa impactant une entreprise aura des conséquences à la fois économiques et sociales, sur le territoire et sur les individus (Pesqueux, 2014 ; Albouy, 2015). Ainsi, trois dimensions de risques peuvent être identifiées :

- le *risque individuel* : dont l'aléa ne concerne directement qu'un individu, même si les conséquences peuvent être identifiées au-delà ;
- le *risque entreprise :* dont l'aléa ne concerne directement que les entreprises ;
- le *risque territoire :* dont l'aléa concerne un territoire donnée, et impacte indirectement les individus et entreprises s'y trouvant.

Dans un contexte et une économie donnés, ce sont les assureurs qui définissent ce qui entre dans le cadre du risque. Ils *"produisent en relation avec d'autres acteurs institutionnels, la frontière entre les risques " assurables " (ou " aléatoires ", c'est-à-dire hors norme) et les risques " normaux "*" (Ewald, 1986). En déclarant certains risques assurables, ils augmentent la

couverture assurantielle d'un nombre défini d'individus et incluent des territoires plus larges dans cette même couverture. A contrario, lorsqu'un nouveau risque, non -assurable car inconnu de l'assurance, survient, il impacte négativement les individus et les territoires. Enfin, assureurs et assurés sont liés par la nécessité de pérennité : l'assureur est garant de la continuité économique et sociale à laquelle participent les individus.

En parallèle, les définitions existantes de l'innovation sociale nous ont permis de déterminer trois axes d'évaluation de la "sociabilité" des innovations : impacts sociaux (individus), impacts économiques (territoire) et impacts en termes de performance de l'entreprise innovante. Dans le tableau qui suit (53), nous mettons en parallèle les deux dimensions de l'innovation sociale, telles que définies par Phills et al. (2008).

Tableau 53 - L'innovation face à sa nature sociale.

Innovation	**Sociale**
Nouveauté Amélioration de la performance Ordre de grandeur Mise en œuvre/adoption	Besoins sociaux Valeur sociale Équilibre entre création et captation de la valeur en faveur du public

Comme nous l'avons souligné dans le premier chapitre, l'innovation est sociale parce qu'elle crée de la valeur sociale. La nature sociale d'une innovation se définit également par la transformation qu'elle induit entre les acteurs sociaux, en faveur d'un équilibre plus durable entre les parties prenantes. Enfin, nous avons souligné que l'innovation sociale prenait souvent la forme d'innovation de service (Rubalcaba et al. 2012 ; Djellal et Gallouj, 2012). Une innovation sociale contribue, ainsi à la fois à l'amélioration de la performance des organisations (entreprises ou institutions) et à celle du bien-être social. Finalement, c'est par la mise en place de prestations, solutions et services permettant de couvrir, prévenir et compenser des risques de nature sociale et sociétale que l'assurance investit le champ de l'innovation sociale (Cusset et al., 2010).

4.1.2 L’innovation en assurance face aux risques sociaux et sociétaux

Le rôle joué que peut jouer l’assurance dans la prévention des risques, de manière globale, fait l’objet d’une prise de conscience grandissante de la part des acteurs de l’assurance. En particulier, la Fédération Française de l’Assurance organise une veille sur les risques émergents, qu’ils soient de nature sociale, économique, ou environnementale. Dans le tableau qui suit (54), nous mettons en perspective cette évaluation des risques émergents et les différents degrés d’impact que nous avons définis précédemment. Ceci permet de questionner comment l’innovation en assurance, en répondant à des enjeux de nature collective, se rapproche de l’innovation sociale.

Tableau 54 - Réponses assurantielles aux risques émergents – Source : Baromètre des risques pour la profession de l'assurance et de la réassurance – Fédération Française de l'Assurance.

Risque	Type de risque	Impact individuel	Impact économique	Impact territoire	Réponse assurantielle
Vieillissement de la population nouveaux services à la personne conséquences sur l'équilibre public-privé dans la prise en charge du risque	économique	important	moyen	moyen	co-construction de solutions assurantielles mobilisation de l'action sociale
Réchauffement climatique catastrophes naturelles plus fréquentes et plus dommageables désordres climatiques impacts sur la population et l'économie	territoire	fort	fort	fort	assurance paramétrique développement d'outils d'anticipation
Tensions sociales augmentation du nombre d'émeutes et de violences urbaines croissance des inégalités concentration des produits d'assurance sur les populations les plus riches	territoire	faible à moyen	moyen à fort	moyen à fort	inclusion du risque dans les garanties entreprises
Ubérisation de l'économie économie d'échange plutôt que d'achat fin du salariat précarisation	économique	faible à fort	faible	faible à moyen	inclusion des non-salariés dans les assurances offres dédiées indépendants
Cyber-attaques augmentation des cyber-attaques (en nombre et en exposition) avec la digitalisation protection des données personnelles augmentation de la vulnérabilité	économique	faible à fort	moyen à fort	moyen à fort	couverture du risque cyber-attaque

Ce tableau illustre l'interconnexion entre l'assurance et les dimensions d'individus, de territoire et d'économie. Ces éléments placent l'assurance au cœur de la dimension sociale. Les différents risques ont différents niveaux d'incidence. Cependant, comme nous l'avons souligné, un risque, quel que soit son niveau d'incidence, impacte de façon indirecte les autres dimensions. Par

exemple, une cyber-attaque peut avoir une faible incidence au niveau individuel. En revanche, l'importance des dommages potentiels pour les entreprises aura nécessairement des conséquences individuelles (chômage, nouveaux usages nécessitant de nouvelles compétences, etc….). Les innovations mises en place permettent de limiter les impacts qui, potentiellement, ont un impact majeur sur la société tout entière. La performance de l'entreprise est ainsi au service des besoins sociaux et sociétaux. Ces exemples soulignent de plus que ces innovations sont mises en place en réponse à des problématiques sociales et sociétales émergentes. Il s'agit donc d'innovations "*par et pour la société*", s'intégrant ainsi dans le paradigme de l'innovation sociale (Durance, 2011).

Cependant, quelle est la place de chacune des formes d'assurance dans cette approche de l'équilibre entre risques collectifs et individuels, et bénéfices territoriaux ?

4.1.3 Toutes les assurances sont-elles par nature sociales ?

Au sein des multiples modèles d'affaires d'assurance, est-il possible de déterminer une nature sociale commune, ou cette nature varie-t-elle selon certains paramètres et si oui, lesquels ?

a) Les différents acteurs de l'assurance face à leur rôle social

Les différentes catégories d'acteurs de l'assurance ne se positionnent pas tous de la même façon sur l'échelle de l'impact social et économique. Il est possible de les catégoriser selon trois axes. Le premier axe consisterait à distinguer les acteurs à but lucratif des autres. On identifie ainsi deux groupes :

- les organismes à but non-lucratif tels que les institutions de prévoyance, et les mutuelles ;
- les sociétés d'assurances.

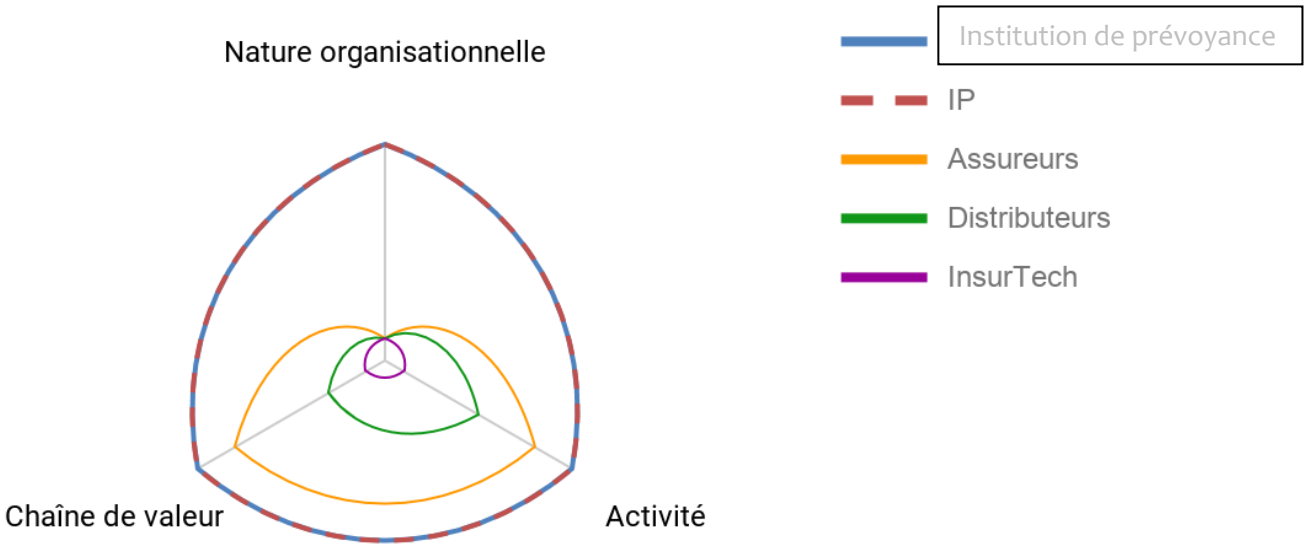
Les sociétés d'assurances mutuelles se situent à l'intersection de ces deux catégories. Le caractère non-lucratif d'une entreprise ajoute à son caractère social, dans la mesure où l'équilibre entre la création de valeur et le bien public est respecté par nature (Phills et al., 2009).

Le deuxième axe consisterait à distinguer les acteurs en fonction de leurs domaines d'activité. L'assurance santé, plus que l'assurance couvrant les dommages aux biens, est caractérisée par son rôle central dans le développement des économies (Lorenzi, 2011) et son impact positif dans le bien-être social (Arrow, 1693 ; Nyman, 2006). Plus elle est portée par des organismes publics et non-lucratifs, plus son rôle de régulateur du bien-être social est important.

Enfin, le troisième axe consiste à distinguer les acteurs en fonction de leur de leur rôle dans la chaîne de valeur assurance. Plus le rôle dans la chaîne de valeur est transverse, plus larges

seront les problématiques prises en compte, et plus les solutions mises en œuvre auront un impact significatif au niveau collectif et territorial. Dans la figure qui suit (47), nous illustrons les différences de positionnement entre les différents acteurs de l'assurance.

Figure 47 - Positionnement social des principaux acteurs de l'assurance.



Cette représentation met parallèle les différences de posture sociale entre les principaux acteurs de l'assurance. Les entreprises de l'InsurTech semblent ainsi peu sociales par nature. Il s'agit d'organismes à but lucratif, qui n'interviennent généralement que sur une seule étape de la chaîne de valeur et peu d'entre elles investissent les activités sociales ou connexes. Les mutuelles et les institutions de prévoyance se situent à l'opposé. Organismes à but non lucratif développant de nombres actions à vocation sociales, ces entreprises font du bien-être social de leurs clients une priorité. La nature sociale des acteurs de l'assurance varie ainsi de façon considérable en fonction des acteurs.

Les mutuelles et institutions de prévoyance, en tant qu'organisme à but non lucratif ont par nature une vocation sociale très forte ; elle s'incarne notamment par la partie "action sociale" de leurs activités, auxquelles est réglementairement consacrée une partie significative du budget. En 2017, les institutions de prévoyance ont consacré 89 millions d'euros à l'action sociale[39]. Leur maîtrise quasi totale de la chaîne de valeur, de la conception à la distribution, leur permet d'avoir une action concrète sur l'ensemble des process et métiers mobilisables.

[39] Source : Centre Technique des Institutions de Prévoyance, 2018

Si le poids de l'ADP et la maîtrise de la chaîne de valeur sont significatives chez les assureurs, leur nature organisationnelle tend à amoindrir une nature sociale. En effet, le statut de SA plaide pour un déséquilibre structurel entre création de valeur et bénéfice collectif.

Enfin, par leur capacité limitée d'intervention sur la chaîne de valeur, par leur activité peu centrée sur la santé, et leur nature organisationnelle axée sur la performance économique, distributeurs comme InsurTech semblent n'avoir qu'une faible nature sociale.

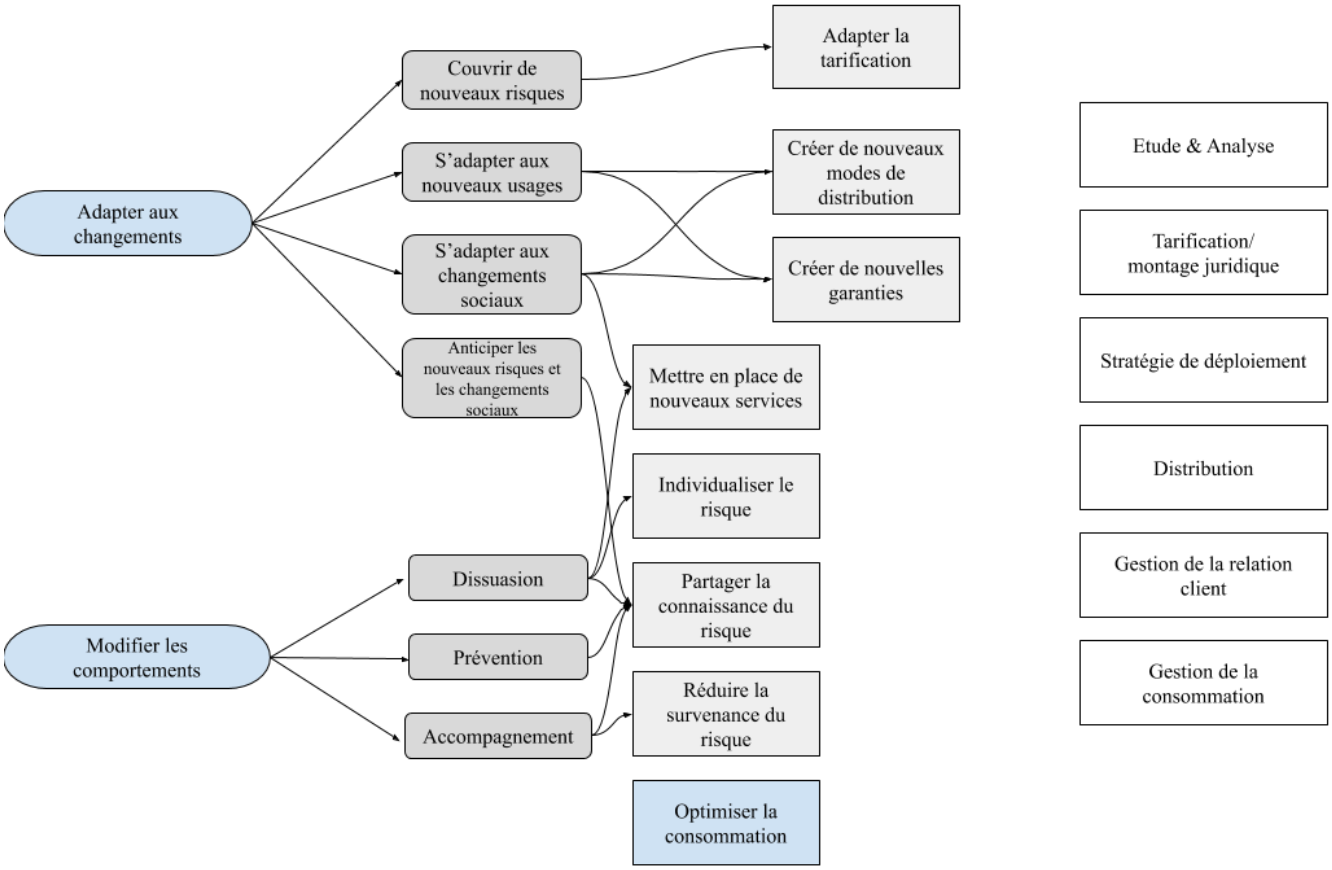
Cependant, nos observations nous invitent à nuancer ces catégories. Au sein de chacune d'elle, l'autonomie, la marge de manœuvre et les initiatives varient.

b) L'innovation sociale dans les différentes formes d'assurance ?

Nous avons souligné dans notre étude l'importance de l'autonomie des acteurs dans la mise en place des innovations ; seuls les process et espaces maîtrisés peuvent donner lieu à des transformations impactâtes. De la même façon, plus la chaîne de valeur est maîtrisée, plus l'organisation est partie prenante dans l'innovation sociale. A ce titre, mutuelles et GPS semblent porteurs d'une forte propension à l'innovation sociale.

En parallèle, si l'on considère que, "*l'innovation sociale est (...) à la fois comme un moyen de répondre aux changements non maîtrisés de la société (adaptation du système), et comme moyen de provoquer les changements souhaités (modifier les comportements"* (Durance, 2011), plusieurs espaces d'innovations sociales apparaissent face aux différents acteurs de l'assurance. En effet, dans le deuxième chapitre, nous avons mis en évidence l'existence d'espaces d'innovation dans l'ensemble de la chaîne de valeur de l'assurance. Dans la figure 48, ce sont ces espaces que nous investirons pour questionner l'innovation sociale dans l'assurance, à travers les travaux de Durance (2011).

Figure 48 - Les espaces d'innovation sociale dans la chaîne de valeur assurance



Ainsi, la dimension " adapter aux changements " peut s'illustrer dans plusieurs espaces d'assurance. Par exemple, la couverture de nouveaux risques (risque climatique, risque pandémique, etc….) relève de l'étape " étude et analyse " de l'assurance. C'est l'expérience et l'expertise de l'assurance qui permet de rendre un nouveau risque assurance. En adaptant la tarification d'une garantie autrefois nouvelle, l'organisme assureur la rend accessible à un plus grand nombre et permet ainsi à la société et à ses membres de mieux gérer l'incertitude qui y liée. La généralisation progressive des garanties " dépendance " est une illustration de la manière dont l'assurance permet aux populations et à la société de s'adapter au vieillissement de la population. La dimension " modifier les comportements " peut s'illustrer dans les actions préventives menées dans la gestion de la relation client. En accompagnant ses clients pour réduire la survenance de risques, un collaborateur d'assurance leur permet de modifier leurs comportements face à ces derniers. Réduire l'exposition d'une population à un risque contribue à améliorer le bien-être social d'une population.

Cette mise en perspective démontre la permanence du lien entre assurance et innovation sociale. Plus encore, elle souligne que tous les acteurs de l'assurance ont à leur portée des leviers d'innovation sociale. Cette représentation dépasse ainsi le questionnement et la séparation entre innovations technologiques et innovations non technologiques, innovation de procédé ou innovation de service. En effet, dans cette lecture, ce sont les objectifs et impacts sociaux qui semblent déterminer une trajectoire. L'efficacité des innovations technologiques, y compris dans le domaine des InsurTech, dont le périmètre social semble réduit, reposent sur les innovations sociales. (Schumpeter 1942), bien qu'innovation sociale et innovation technologique soient généralement opposées.

c) Des trajectoires selon les modèles ?

Cette opposition traditionnelle ouvre la voie à un questionnement supplémentaire. Si l'impact social des innovations dans l'assurance a été souligné, la question de la problématisation et la conscientisation de la nature sociale des innovations reste posée. En effet, comme nous l'avons souligné dans notre recherche, la nature sociale d'une innovation produite en entreprise apparaît *a posteriori*.

Pourtant, dans le paysage assurantiel, deux catégories d'acteurs positionnent leurs innovations comme étant sociales *a priori.* Les mutuelles et GPS font en effet de la nature sociale de leur positionnement une source d'innovations et de valeur ajoutée.

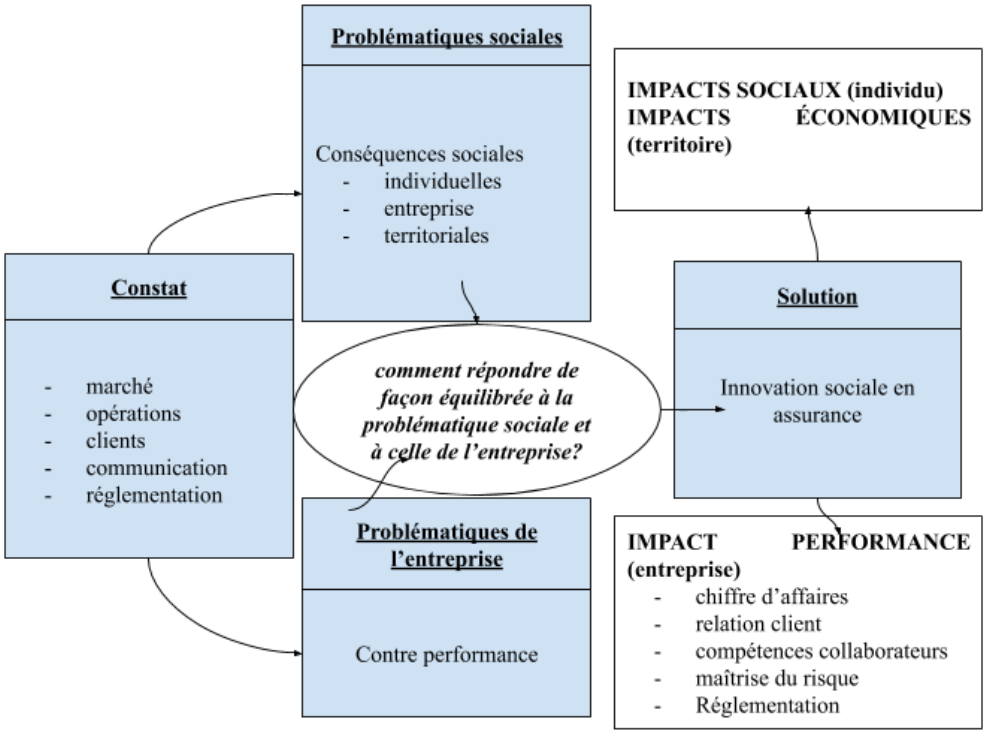
Finalement, ce qui fonde la trajectoire de l'innovation sociale en assurance est la nature de la structure qui innove. Les entreprises telles que groupes de protection sociale et mutuelles prennent pour point de départ les transformations sociales qu'elles doivent accompagner. Les assureurs, dans une logique plus économique, prennent pour point de départ les enjeux sociaux économiques de l'entreprise, lesquels sont par nature liés aux enjeux sociaux et sociétaux. Enfin, les Insurtech prennent pour point de départ la technologie, qui permet, en solutionnant une problématique de performance opérationnelle, d'impacter les individus et les territoires.

Est-il pour autant juste d'opposer innovation technologique et innovation sociale ? Le constat doit être nuancé à plusieurs niveaux La transformation des métiers et l'amélioration de la performance opérationnelle de l'InsurTech génère est source d'amélioration à la fois dans la prévention des risques et dans la couverture assurantielle. Au niveau de la prévention du risque, la maîtrise des données permise par les InsurTech est capitale. Dans un contexte de risque naturel augmenté, assureurs comme institutionnels sont à la recherche de nouveaux outils. Ces outils, s'ils ne permettent pas d'éviter la survenance des catastrophes naturelles, peuvent en limiter l'impact, en permettant d'identifier précisément les zones concernées, et ce, en amont.

Le travail sur les données statistiques et historiques sont d'importants leviers de prévention, sur lesquels assureurs et instances publiques s'appuient pour mettre en place des politiques de prévention et d'anticipation. Le partage des connaissances enfin, contribue aux changements de comportements. Les assurances communautaires, les micro-assurances, les dispositifs permettant une assurance plus personnalisée sont autant de solutions qui ouvrent l'assurance à des populations jusque-là exclues. En rendant l'assurance possible, les entreprises augmentent la capacité de résilience d'une catégorie ou d'un territoire. En participant activement à la limitation des risques et leurs impacts sur les populations et les territoires, l'Insurtech intègre le spectre de l'innovation sociale.

Dans le cadre de l'assurance en particulier, il semble complexe de séparer et déconnecter les enjeux de performance économique des enjeux sociaux et sociétaux. Si toutes les innovations d'assurance ne sont pas sociales par essence, il est indéniable que l'amélioration de la performance des entreprises d'assurance a un impact sur la qualité de la couverture assurantielle d'un territoire et par là même, sa pérennité. Et ce, qu'il s'agisse d'une meilleure compréhension et maîtrise des risques, d'une meilleure prise en charge des assurés, ou d'une simplification des procédures. Dans la figure qui suit (49), nous proposons une modélisation de l'innovation sociale en assurances.

Figure 49 - Modélisation de l'innovation sociale en assurance



Cet outil peut constituer une grille de lecture. Les différentes problématiques rencontrées par une entreprise d'assurance peuvent trouver un écho dans une problématique sociale. Par exemple, l'accès à la complémentaire santé des seniors va au-delà d'une simple problématique individuelle. Il y a une des incidences indirecte en termes économiques et sociaux. La mise en place de couverture santé prenant en compte les spécificités économiques et assurantielles des seniors peut être une réponse équilibrée à cette double problématique.

Ainsi, l'innovation sociale par les transformations générées dans l'assurance lie le succès commercial et progrès social et sociétal (Hillier et al., 2004). Dans la section qui suit, nous questionnerons la façon dont, au-delà de l'innovation sociale, l'innovation permet à l'assurance de s'adapter.

4.2 L'innovation dans l'assurance face aux enjeux économique et sociaux de demain

Nous avons souligné qu'en assurance, il est difficile de déconnecter performance économique et impact social et sociétal. En parallèle de nouveaux modèles sont apparus et les entreprises existantes se transforment, tout comme les métiers et la chaîne de valeur.

Quels sont les impacts de ces transformations sur le secteur de l'assurance, et quel impact de l'innovation en assurance ?

4.2.1 Le futur de l'assurance : à la recherche d'un modèle économique et social ?

Quelle que soit la catégorie, les entreprises d'assurances évoluent vers de nouvelles formes et de nouvelles organisations. En parallèle, de nouveaux modèles sont apparus et s'installent durablement dans le paysage économique, quand d'autres sont encore sous-jacents, mais semblent incarner une menace grandissante pour les acteurs en présence. Quel est l'impact de l'innovation sur la transformation du contexte assurantiel et les entreprises ?

a) La recherche d'équilibre économique des entreprises d'assurance

Les entreprises d'assurances sont en recherche d'orientations stratégiques pertinentes et de stratégies efficaces (Dulbecco, 2001 ; Lallemand-Stempack, 2015) dans un paysage concurrentiel en mouvement. A ces problématiques, communes à toutes les entreprises, s'ajoute la problématique des risques émergents (Ewald, 2011). La globalisation des marchés appelle à l'atteinte d'une taille critique nécessaire à la survie des entreprises porteuses de risque, et permettant de s'ouvrir de nouveaux marchés (Mottet, 2002).

Pour les porteurs de risque, l'équilibre de l'équation assurantielle est capital et repose à la fois sur la connaissance du risque, et sur la maîtrise de la consommation. C'est l'enjeu de cette connaissance et le développement des nouvelles technologies, propices à la circulation et la manipulation massive de données qui a notamment favorisé l'intérêt des GAFA pour l'activité assurantielle (Charpentier, 2020). La connaissance du risque est et deviendra un enjeu significatif au sein d'une société de plus en plus assurée (Keucheyan, 2017 ; Beck, 1986 ; Ewald, 1991), et exposée à des nouveaux risques.

Dans ce contexte, l'innovation est porteuse de maîtrise, et levier d'équilibre économique. Illustrée par l'InsurTech, les innovations de process permettant de mieux comprendre, cibler et appréhender le risque. Ces leviers vont à l'avenir constituer un avantage concurrentiel majeur.

b) L'équilibre économique et social de l'assurance

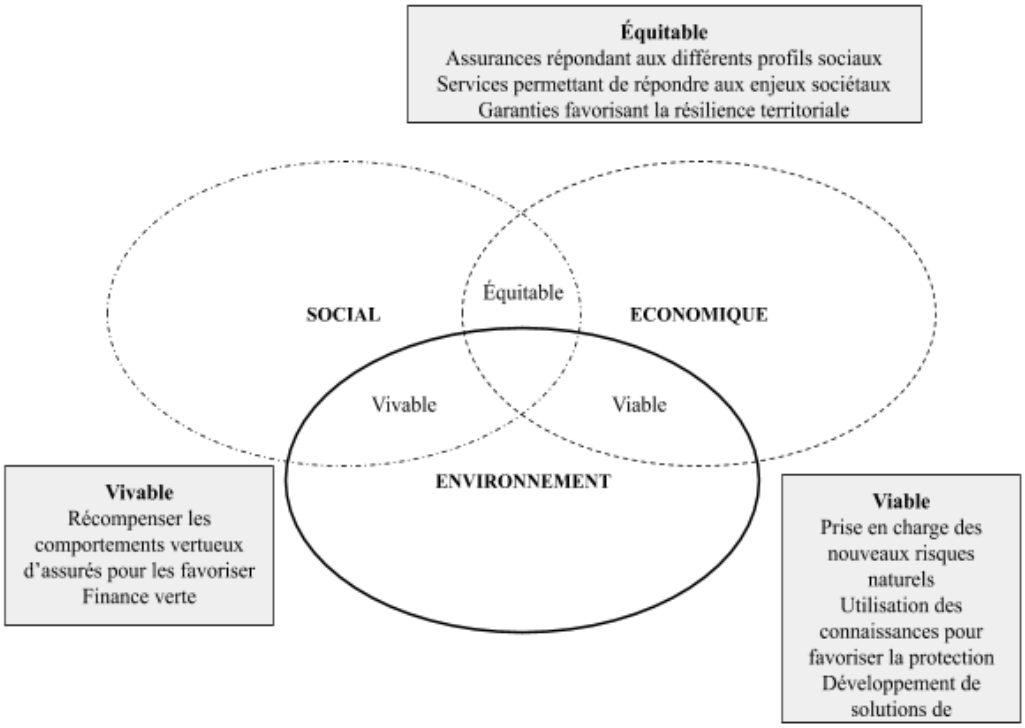
Les injonctions à la Responsabilité Sociale des Entreprises résonnent avec force dans le secteur de l'assurance, rappelée régulièrement à son rôle social. A l'occasion de catastrophes naturelles ou sanitaire, les acteurs de l'assurance sont en première ligne pour garantir la résilience de l'économie et des populations, et la pérennité des systèmes territoriaux. En parallèle, l'émergence du paradigme de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) transforme peu à peu les attentes des individus et institutions vis-à-vis des entreprises. Elles doivent notamment s'inscrire dans une logique intergénérationnelle, sociale, sociétale, et environnementale (Combes, 2005). Ainsi, aujourd'hui plus que jamais, cette citation de Patrick Verley (1990) est d'actualité *"Le débat, que l'on peut suivre en filigrane jusqu'à aujourd'hui est d'emblée posé : l'assurance est-elle un service marchand ou un service social ?*". Pour autant, le périmètre de la RSE reste encore flou aux yeux de nombreux acteurs (Pesqueux, 2011).

Les IP et mutuelles ont longtemps mis en avant leur nature sociale, devenu un argument commercial différenciant (Dulbecco, 2001). Si les institutions de prévoyance, globalement peu connues du public, ne peuvent structurellement modifier leur organisation et leur orientation non-lucrative nous avons souligné la transformation progressive des groupes de protection sociale en entités assurantielles multiples. L'intégration d'assureurs, notamment, leur permet d'adosser une nature plus "marchande" à leur nature sociale. Les mutuelles, quant à elles, tentent de se "démutualiser" pour, en augmentant leur capital, atteindre cette fameuse taille critique devenue indispensable en assurance (Viswanathan et Cummins, 2003). Leur nature mutualiste est pourtant un atout clairement identifié par les clients, et assurés (Dulbecco, 2001).

Ainsi à l'intersection du service marchand et du service social, les mutuelles se présentent comme un objet à la fois socialement engagé et économiquement performant (Fecher et al., 1991 ; Amel et al., 2004)

Pourtant, l'innovation sociale n'est pas réservée aux seules institutions de prévoyance et mutuelles. Le lien entre innovation en assurance et innovation sociale plaide en la faveur du développement du rôle social de l'entreprise d'assurance. L'innovation sociale, en permettant à la fois de répondre à des problématiques économiques de l'entreprise, et de répondre aux enjeux sociaux, est un levier essentiel dans la définition de l'entreprise d'assurance de demain. Qu'il s'agisse de réparation ou de prévention, en intervenant sur des domaines de plus en plus larges en réponse aux problématiques nouvelles, en modifiant les comportements des individus et des entreprises (Ewald, 2011 ; Leloup-Velay, 2017), l'assurance agit à la fois sur le bien-être social et remplit son rôle économique fondamental (Liedtke, 2005 ; Outreville, 2012). La figure 50 illustre la manière dont l'assurance peut s'intégrer dans le paradigme de la Responsabilité Sociale des Entreprises. A cette fin, nous mobilisons les travaux de Coombes (2005).

Figure 49 - L'assurance dans le paradigme de la responsabilité sociale des entreprise – Source : Coombes, 2005



Le périmètre de la responsabilité sociale des entreprises s'étend sur trois dimensions : la dimension sociale, la dimension économique, et la dimension environnementale. Coombes

définit qu'une entreprise, pour être durable se doit d'être équitable, (favoriser l'inclusion et œuvrer pour un partage équitable des richesses), viable (s'inscrire dans la durée), et vivable (favoriser le bien-être social tout en préservant les ressources). L'assurance peut s'inscrire dans se paradigme en favorisant un meilleur accès à l'assurance (équitable), en intégrant la prise en charge de risques nouveaux (viable) et en accompagnant ses clients dans l'adoption de comportements vertueux (vivable). C'est vers un modèle d'entreprise à la fois performante et socialement engagées s'inscrivant dans une logique de long terme, que l'assurance évolue progressivement.

4.2.2 Quelle transformation au niveau des métiers ?

La forte imbrication des entreprises d'assurances dans les évolutions sociales et sociétales en font des entités particulièrement soumises aux transformations organisationnelles. Elles peuvent être dictées par les évolutions de marché, les courants managériaux, les nécessités économiques. Ainsi, depuis les années 90, l'augmentation de la pression concurrentielle a rendu nécessaires de profonds changements (Cossalter 2002).

A la transformation et l'apparition des nouveaux métiers se sont ajouté les nouveaux modèles assurantiels. Ainsi, les années 2000 ont vu apparaître nouveaux métiers et nouvelles formes d'assurance axés autour de l'innovation. Ainsi, à l'image de notre cas de recherche, les assurances se transforment pour innover, et l'innovation transforme les assurances. L'émergence et la pérennité des nouveaux acteurs de l'InsurTech, développé autour d'une vision technologique des problématiques assurantielles ont déjà fortement influencé l'économie de l'assurance. Nous avons souligné la diversité des nouveaux modèles dans les InsurTech. Comment cette forme d'innovation a-t-elle et transformera-t-elle l'industrie de l'assurance à l'avenir ?

a) La technologisation des métiers de l'assurance

Orientées autour de la technologie, les InsurTech accélèrent la technologisation de l'assurance. Dans le deuxième chapitre, nous avons mis en évidence les fortes interactions sur lesquelles repose le service d'assurance. Plus loin, nous avons démontré l'importance de la diffusion de l'innovation dans et entre les organisations (Greenhalgh et al., 2004). Les innovations produites par les InsurTech ont ainsi une incidence forte sur les entreprises d'assurance. En imposant de nouveaux usages, et en posant un nouveau cadre très technologique, ces entreprises ont modernisé les différentes étapes et utilisent la technologie dans chacune des étapes de la chaîne de valeur de l'entreprise. Chaque métier de l'assurance devient, ou est en passe de devenir un

métier dématérialisé et nécessitant une expertise technique. C'est ce que nous décrivons dans le tableau qui suit (55).

Tableau 55 - Impact de l'InsurTech en assurance : vers une technologisation des métiers

	Etude et Analyse	Tarification-construction juridique	Stratégie de distribution	Distribution et Relation client	Gestion de la consommation
Gestion classique	Analyse humaine de données sélectionnées	Tarification et rédaction des documents selon les connaissances de l'entreprise	Planification humaine en amont	Omnicanal : physique, digital, omniprésence de l'intervention humaine	Gestion humaine et/ou automatisée pour les sinistres standards
Changements induits par l'InsurTech	Agrégation et manipulation de données pertinentes extérieures Automatisation du process	Automatisation de la tarification basée sur des données actuarielles multiples Automatisation de la conformité des documents	Selon le business model	100% digitale Peu voire pas d'intervention humaine (chats automatisés, e-mail, etc.)	Traitement automatisé basé sur des données statistiques

Les capacités techniques offertes par les entreprises de l'InsurTech permettent notamment d'augmenter les données traitées par l'entreprise. La tarification peut ainsi se faire sur des bases plus complexes et plus riches. De la même façon, le développement des réseaux et la multiplication des plateformes ouvre la voie à une distribution et une relation client totalement digitales. L'importance de la donnée et de sa maîtrise est ainsi accentuée par les développements technologiques permettant à la fois une meilleure captation et une meilleure exploitation. En utilisant des chatbots et des algorithmes d'apprentissage avancés, une entreprise d'assurance américaine est ainsi en capacité de *"recueillir 100 fois plus de données que les assureurs traditionnels"* (Charpentier, 2020). Ces transformations illustrent que, bien que possédant un volume conséquent de données, les assureurs n'en avaient pas optimisé l'utilisation et sous-estimé la valeur du partage de ces données entre les différents métiers de la chaîne de valeur (Charpentier, 2020).

Les collaborateurs des différents métiers de l'assurance vont progressivement être amenés à devenir des experts de la donnée, et maîtriser les enjeux de la chaîne de valeur les concernant.

Les assureurs tendent ainsi à " technologiser " les activités non seulement de front-office, mais aussi et surtout, de back-office.

b) Une nouvelle organisation face à l'éclatement de la chaîne de valeur

Si l'impact de l'InsurTech est identifié au niveau du contenu des métiers, il est également significatif sur l'organisation globale de la chaîne de valeur.

En effet, l'une des spécificités de l'Insurtech, hormis les nouveaux entrants, est l'hyper spécialisation des intervenants. En se focalisant sur un maillon de la chaîne de valeur, ces entreprises développent et promeuvent une vision performative des métiers.

Les entreprises d'assurance tendent ainsi à externaliser tout ou partie d'un maillon de la chaîne afin de capitaliser sur le gain de performance induit par les solutions technologiques. Ainsi, les maillons de la chaîne de valeur sont morcelés. Par exemple, scinder l'étape "gestion de la consommation", donne lieu à plusieurs sous-étapes (déclaration, expertise, détection de la fraude, règlement, etc…). L'éclatement de la chaîne de valeur présente des bénéfices, pour les entreprises d'assurances et les assurés. Ce phénomène peut présenter également des inconvénients, tels que la perte de maîtrise de la chaîne de valeur, la dilution des connaissances stratégiques, ou la difficulté à avoir une vision globale de la performance de l'entreprise.

Cet éclatement de la chaîne de valeur peut également se lire comme une forme d'innovation architecturale (Djellal et Gallouj, 2006). En supprimant certains services élémentaires pour les déléguer à d'autres prestataires, les entreprises d'assurances suivraient une " logique d'innovation régressive ". C'est le cas des compagnies d'assurance dont le traitement de l'indemnisation est totalement externalisé. Ce service reste nécessaire pour la réalisation complète du service d'assurance. Il constitue néanmoins un service élémentaire périphérique qui " *valorise le service (…) sans pour autant justifier à lui seul la venue du client* " (Djellal et Gallouj, 2006, p. 4).

Le tableau suivant (56) illustre l'incidence de l'innovation dans la transformation des entreprises d'assurance, à la fois dans les métiers et dans les services.

Tableau 56 - Transformation et innovation dans l'assurance : l'impact sur les métiers.

Décennie	80's	90's	2000's	2010's	2020's
Contexte	le service client augmentation de la concurrence décentralisation des fonctions commerciales, notion de performance exacerbée arrivée des banquiers sur le marché désengagement de la sécurité sociale informatisation des transactions	le client au cœur de l'activité conception de services personnalisée multiplication de canaux de distribution multiplication des acteurs (y compris hors métiers tels que la VPC, les concessions automobiles...	une grande diversité et modularité des produits et des services associés, recherche de fidélisation crise financière, libéralisation du marché européen en assurance	complémentarité des réseaux essor de l'internet SOLOMO concurrence des banques big data bases de données client vieillissement de la population importance de la technologie FinTech et Insurtech entrée des GAFA disruption attendue de l'assurance	pérennisation des InsurTech Intérêt croissant des GAFA développement de nouveaux risques multiplication de survenance de risques majeurs prise de conscience de la nécessité environnementale pression institutionnelle et publique en faveur de la RSE
Impact métier	une segmentation plus affinée, développement du marketing développement des outils de gestion	importance du service marketing, sur toute la chaîne de valeur client vente directe (téléphone)	le commercial doit accompagner son client du début à la fin développement des CRM augmentation de la pression réglementaire - directives européennes ; Solvabilité II	nouveaux métiers Data scientist responsable de la stratégie digitale, community manager, UX-designer (user experience designer), UI-designer (user interface designer)	technologisation des métiers spécialisation des fonctions développement des expertises métier intégration de la dimension sociale intégration des enjeux sociaux et sociétaux de l'assurance exacerbation des enjeux de maîtrise des risques
Impact entreprise d'assurance					éclatement de la chaîne de valeur externalisation de fonctions back office partenariats entre entreprises clusters d'innovation partenariats grands groupes-start-up

L’innovation a permis à l’assurance de s’adapter aux différents contextes sociaux et économiques, tout en développant sa capacité à anticiper et gérer les risques.

L’assurance a ainsi développé de nouvelles formes d’organisation pour s’adapter aux usages des clients (plateformes digitales, multiplication des interfaces de contact,…), et améliorer la performance globale (éclatement de la chaîne de valeur, externalisation de certaines fonctions). De nouvelles solutions d’assurance ont été mise en place pour répondre aux contraintes locales (assurance indicielle, risques climatiques), aux nouvelles pratiques (assurance santé pour animaux de compagnie, assurances smartphones) et aux nouveaux risques (assurances cyber-risques, garanties e-réputation, …). Dans le même temps, ces transformations ont nécessité la création de nouveaux métiers (data scientists, risk managers, etc…) et le développement de nouvelles compétences (techniques, relationnelles, numériques, …) chez les collaborateurs d’assurance. Ces transformations favorisent le bien-être social et économique des clients en leur permettant de mieux connaître, appréhender et gérer le risque.

L’innovation en assurance consiste ainsi en un phénomène reposant sur les interactions entre les acteurs de l’assurance, dans l’entreprise, entre l’entreprise et son client, et qui, en transformant durablement les connaissances et les compétences de chacun, permet une adaptation aux transformations sociales et économiques des différentes parties prenantes.

Conclusion du chapitre 6

Ce dernier chapitre a mis nos résultats en perspective, en les mobilisant dans le cadre plus large de l'assurance et de ses problématiques. Nous avions souligné dans le chapitre 2 que l'assurance, sous ses différentes formes, suit un modèle dont les formes constituent des variations autour de caractéristiques centrales et notamment la chaîne de valeur.

Notre analyse suggère que, comme le cadre théorique initial le laissait supposer, la complexité de l'assurance la positionne à la fois dans plusieurs disciplines, et à l'intersection de plusieurs champs de recherche. La complexité et la diversité de l'assurance soulèvent de nombreuses questions. Nous avons tenté de lever le voile sur certaines d'entre elles. Mais plus que la multiplicité des modèles, nous avons souligné que c'est autour de la colonne vertébrale de l'assurance, sa chaîne de valeur, que s'articulent les différentes trajectoires et spécificités.

La première section a permis de relever que le secteur de l'assurance fait face à plusieurs défis, qui l'interrogent jusqu'à sa construction. En effet, si ***l'innovation des Insurtech*** se fait autour de la chaîne même de valeur, elle propose un nouveau paradigme fondamentalement technologiste. Le développement de ces nouveaux modèles d'affaire s'appuie sur les nouvelles technologies. En revanche, ils ne transforment pas l'essentiel de la chaîne de valeur, ni la mécanique globale de l'assurance. En ce sens, elles constituent à la fois des entreprises d'assurance innovantes, et une forme d'innovation particulière d'assurance.

Dans une deuxième section, nous avons souligné l'importance du ***rôle du collaborateur*** dans l'entreprise d'assurance. En prenant pour appui une phase d'observation dans un groupe de protection sociale, nous avons questionné la place attribuée à ces acteurs de l'innovation dans l'assurance. Ainsi, nous avons montré que les entreprises d'assurance, pourtant pleinement conscientes des enjeux liés à l'innovation, ***peinent à valoriser les connaissances internes*** des collaborateurs, qui constituent une mine à explorer, notamment en formalisant les nombreuses connaissances informelles.

Ensuite, en prenant pour appui l'insularité de notre terrain d'étude et certains de nos résultats, nous avons mis en évidence la ***problématique de la diffusion de l'innovation*** dans les organisations d'assurance. En effet, à la diversité des modèles vient s'ajouter une diversité d'intervenants, participants à différents niveaux à la chaîne de valeur. La diffusion de l'innovation entre ces acteurs est donc essentielle. Ainsi, dans un contexte d'entreprises de plus en plus internationales, à l'organisation de plus en plus complexe, la diffusion de l'innovation en assurance révèle ses difficultés, une problématique plus marquée encore dans les territoires

éloignées tels que les Outre-Mer. Ces territoires sont pourtant besoin, en raison de leur exposition aux risques, de solutions pérennes et modernes pour maîtriser ces risques.
Enfin, comme souligné dans le chapitre 2, nous montrons que l'assurance, au-delà d'être un objet économique, est sociale, quelle que soit sa forme. Tous les acteurs de l'assurance sont de potentiels leviers d'innovation sociale, par leur capacité à anticiper, prévenir et réparer les risques. Cette nature est à développer pour permettre au secteur de répondre aux défis de demain. Cette capacité s'appuie non seulement sur les connaissances des collaborateurs, mais également sur les compétences et métiers de demain. En outre, les clusters d'innovation [40] montrent l'appétence de l'assurance pour les nouvelles technologies, et le sens de la nature sociale de leur secteur**.** ***L'assurance de demain*** se devra ainsi de mettre les innovations techniques au service de la maîtrise des risques, dans une perspective plus globale de responsabilité sociale de l'entreprise.

Ainsi, la lecture critique de nos résultats à travers le prisme des spécificités de l'assurance, sur une dimension plus large, a permis de valider l'approche que nous avons initialement choisie : l'approche par la chaîne de valeur. En basant les analyses sur ce qui constitue la colonne vertébrale de l'activité et du service d'assurance, cette approche a permis de ***souligner les particularité de l'innovation dans l'assurance et de l'assurance face à l'innovation***. Ainsi, ce dernier chapitre a permis de valider la cohérence de nos résultats, tout en permettant d'ouvrir une réflexion plus large. Et ce, tant sur les connaissances restant à établir que sur les implications managériales de l'innovation dans l'assurance.
Tous ces questionnements sont autant de voies de recherches, qui s'intègrent dans des champs d'études encore récents, mais sont nourries des études sur l'innovation dans les services, et l'innovation sociale.

[40] L'initiative mutualiste Niort Tech est une illustration de cette tendance

Conclusion de la troisième partie

Dans cette troisième et dernière partie, nous avons présenté les résultats de notre étude de cas et les avons mis en perspective. Nous les avons questionnés à la lumière des différentes formes d'organisation et des différentes problématiques propres à l'assurance.

Le ***chapitre 5*** a permis de détailler la façon dont nous avons pu observer l'innovation au sein de L'Agence générale et les différents liens que nous avons établis avec les concepts théoriques soulignés dans la première partie. Ainsi, l'innovation est apparue comme un phénomène coproduit par plusieurs acteurs de l'entreprise pour répondre à des problématiques identifiées au sein de l'entreprise. Bien qu'aucun processus formalisé n'ait pu être dégagé, nous avons identifié que le point de départ de tout projet résidait dans l'identification d'une difficulté à contourner ou une opportunité à saisir. Dans une typologie, nous avons proposé de regrouper ces problématiques en thématiques générales. Le client, les opérations, le marché, la communication et la réglementation nous sont apparues comme étant les plus pertinentes. En effet, chacun des projets d'innovation mené pendant notre période d'observation avait pour objectif de répondre à au moins une de ces thématiques. Nous avons également observé le rôle central du dirigeant de l'entreprise, autour duquel tous les projets de développent. Enfin, nous avons pu relever que la réglementation semble être un déterminant fort de l'innovation en assurance. En effet, le cadre réglementaire assurantiel, plus que dans bien d'autres secteurs, définit un grand nombre de paramètres. Nous avions notamment présenté l'impact de la réglementation sur les métiers, les services d'assurance ou l'organisation des entreprises.

Malgré ce cadre contraint, nous avons pu détailler l'existence de plusieurs formes d'innovation. Pour ce faire, nous avons observé de façon distincte les innovations produites au sein de L'Agence générale, et celles produites au sein de la compagnie mandante Assur'Antilles. Ce faisant, nous avons mis en corrélation les espaces d'innovation soulignés dans le chapitre 2 dans les différentes étapes de la chaîne de valeur. Enfin, nous avons mobilisé le cadre théorique de l'innovation dans les services, en particulier les travaux de Gallouj sur l'assurance (1994), le cadre d'analyse des services architecturaux de Djellal et Gallouj (2006) et les travaux d'Edvardsson et al. (2011) sur le rôle du client dans l'innovation. Ainsi, nous avons identifié que les trajectoires et les formes d'innovation sont déterminées à la fois par les problématiques auxquelles le projet doit répondre, et par le département de l'entreprise qui en a la charge. Nous avons montré que l'autonomie des acteurs favorise des formes d'innovation plus absolues, telles que l'ajout de services architecturaux ou la mise en place d'innovations de process ou de

management. En parallèle, nous avons pu observer, comme la littérature le souligne, que plusieurs trajectoires d'innovation peuvent cohabiter. Par exemple, la mise ne place d'un nouveau service architectural de mise en relation peut suivre une trajectoire technologique. Nous avons également démontré l'existence d'une trajectoire d'innovation spécifique à l'assurance, la trajectoire réglementaire. Cette trajectoire a donné lieu à des innovations de process liées à des services existants et des innovations de management destinées à améliorer la qualité de la réalisation du service. En cherchant à observer les facteurs de succès de l'innovation dans les services, nous avons pu noter que les grandes connaissances et compétences techniques des collaborateurs tendaient à compenser les freins structurels tels que l'absence de process formalisé, l'absence de communication et de gestion des connaissances. Enfin, nous avons questionné le rôle du client dans l'innovation. La mobilisation des travaux d'Edvardsson et al. (2011) a montré le fort intérêt accordé aux besoins et attentes du client, malgré une sollicitation encore rare.

Dans la deuxième section, nous avons analysé le contexte spécifique du cas pour identifier les dynamiques particulières ayant pu avoir une incidence sur l'innovation. En premier lieu, l'analyse des verbatim a montré que les collaborateurs sous-estiment non seulement leurs compétences, mais aussi leur capacité à innover. Ces observations ont été renforcées par la deuxième dynamique que nous avons soulevée : celle de l'entreprise familiale. Pour étudier l'incidence de la nature familiale de l'entreprise, nous avons mobilisé la recherche-action au sens de Susman (1983). Après un premier diagnostic, la formalisation de process d'innovation, la mise en place de formations dédiées, et la valorisation des collaborateurs ont confirmé que la promotion des compétences et de l'implication des collaborateurs améliorait la capacité à innover de l'entreprise.

La relation ambivalente entre l'agent général d'assurance et la compagnie mandante a émergé dans l'analyse des verbatim. Nous avons donc replacé cette observation dans le cadre théorique de la coopétition pour formaliser cette dynamique (Chesbrough, 2007 ; Chiambaretto et Fernandez, 2016). Nos observations sont ainsi en phase avec la littérature, qui suggère qu'une relation équilibrée et fondée sur le partage et la communication des connaissances sont les fondements d'une coopétition efficiente. Enfin, comme notre état de l'art l'a suggéré, nous avons proposé une lecture d'une innovation de process à travers le prisme de l'innovation sociale. Notre recherche a démontré que, si toutes les innovations d'assurance ne sont pas sociales, la mise en place de solutions permettant à des personnes en situation de fragilité de bénéficier d'une couverture d'assurance contribuait à un mieux-être social et économique. En ce sens, certaines innovations d'assurance peuvent donc être sociales.

La lecture critique du ***chapitre 6*** a constitué une prise de recul par rapport à nos résultats. Nous avons pu mettre en évidence que malgré la forte trajectoire technologique de l'InsurTech, le service assurance repose sur les mêmes étapes que celles que nous avions précédemment identifiées. La chaîne de valeur assurance est ainsi scindée entre plusieurs acteurs, lesquels utilisent la technologie pour améliorer l'efficacité du service rendu. Ainsi, en mobilisant les travaux de Barras (1986), nous remarquons que les entreprises de l'InsurTech développent avant tout des innovations de process répondant aux mêmes problématiques que celles que nous avons observées dans notre étude de cas. Ces problématiques peuvent ainsi constituer des caractéristiques de l'innovation dans l'assurance.

Dans une deuxième section, nous avons interrogé le rôle des collaborateurs à travers l'analyse d'un challenge d'innovation interne observé en amont de notre étude de cas, au sein d'un groupe de protection sociale. Dans les résultats présentés au chapitre 5, les connaissances des collaborateurs se sont révélées être de réels atouts dans la démarche d'innovation. Pourtant, les verbatim ont montré que non seulement les collaborateurs n'avaient que faiblement conscience de la valeur de leurs compétences, mais aussi qu'ils avaient une vision très technologique de l'innovation. En mettant ces résultats en perspective, nous avons pu confirmer que le collaborateur en assurance constituait une source de connaissances importante. Cette ressource semble peu mobilisée ; elle constitue pourtant un levier important pour identifier les problématiques auxquelles l'entreprise d'assurance doit répondre, et une interface indispensable avec le client. Là encore, nous avons pu observer que malgré tout l'intérêt accordé au client, il ne reste qu'un " objet d'intérêt ". En ce sens, les entreprises d'assurance tendent à ne répondre qu'aux besoins informels que le client laisse apparaître malgré lui. Cet espace d'amélioration constitue une perspective intéressante dans l'innovation en assurances.

Dans une troisième section, nous avons questionné la diffusion de l'innovation entre acteurs de l'assurance. Comme nous l'avons souligné dans le chapitre 2, le service d'assurance mobilise différents acteurs, dans et hors de l'entreprise. Dans notre étude de cas, nous avons pu observer une configuration largement répandue dans l'assurance française. Le recours à la distribution via un agent général d'assurance est en effet courant. Il y avait donc une réelle pertinence à replacer nos observations à travers le prisme de la diffusion de l'innovation entre les organisations. En parallèle, la localisation de notre terrain de recherche a soulevé les problématiques de contraintes spatiales, cognitives, et technologiques que l'on peut également trouver dans les pays émergents. Certains chercheurs ont ainsi étudié l'innovation dans les économies insulaires à travers ces caractéristiques (De Miras, 1997 ; Poirine, 1995 ; Baldacchino 2011, 2014). Ainsi, en nous basant sur les travaux de Greenhalgh et al. (2004)

nous avons montré que les facteurs de " réceptivité " et " d'adaptabilité " pouvaient, sous l'effet des contraintes que nous avons identifiées plus haut, altérer la diffusion de l'innovation de services entre les acteurs de l'assurance.

Dans la dernière section, nous avons interrogé le rôle de l'innovation dans le service d'assurance, en tant que levier de la vie économique et sociale. Nous avons soulevé la question du rôle social de l'assurance, à travers les impacts individuels et collectifs de la couverture assurantielle. Nous avons également interrogé la nature sociale des différents acteurs de l'assurance, en adoptant une analyse comparative. Nos conclusions indiquent que malgré de fortes différences structurelles, les différents acteurs de l'assurance (assureurs, mutuelles, InsurTech, institutions de prévoyance) pouvaient constituer des acteurs de l'innovation sociale. Enfin, en replaçant nos résultats dans le contexte plus général de l'assurance, nous avons identifié les différents impacts de l'innovation sur ce secteur. Notre analyse argue en faveur d'une lecture architecturale de l'assurance. En effet, l'éclatement de la chaîne de valeur assurance se rapproche du modèle d'innovation régressive (Djellal et Gallouj, 2006) dans lequel l'entreprise d'assurance va supprimer certains services élémentaires périphériques et les déléguer à un autre acteur. Enfin, l'innovation induit une transformation des métiers de l'assurance, plus technologiques et plus techniques, et le développement des compétences des collaborateurs.

Le chapitre 6 a ainsi permis d'analyser et questionner nos résultats dans un champ plus large, et d'ouvrir des perspectives de recherche sur les trajectoires technologiques et méthodologiques des InsurTech, le rôle du collaborateur dans l'innovation en assurance, les dynamiques de diffusion de l'innovation entre les acteurs du service, et les trajectoires sociales et économiques de l'innovation dans l'assurance.

Conclusion générale

Dans cette étude de cas unique, nous nous sommes attachés à interroger les particularités de l'assurance. Nos travaux ont également soulevé quelques spécificités qui, de par leur importance, ne pouvaient qu'être intégrées à notre analyse. Elles constituent, si ce n'est des variables clairement explicatives, des dynamiques complémentaires qui contribuent à une meilleure compréhension de l'innovation dans les services d'assurance.

1. Rappel de la problématique et du processus de recherche

Les deux premiers chapitres de cette thèse ont exposé la problématique de la recherche et l'intérêt qu'elle présente pour la recherche.

Le champ de recherche de ***l'innovation dans les services*** constitue en effet un " paradigme scientifique émergent ". Nous avons ainsi pu montrer la succession de plusieurs approches ayant pour but d'éclairer la compréhension du phénomène d'innovation dans les services. Aux perspectives très technologistes (Barras, 1986 ; Soete et Miozzo, 1989 ; Evangelista, 2000), ont succédé les travaux plus nuancés (Sirilli et Evangelista, 1998 ; Coombes et Miles, 2000), servicielles (Dosi, 1982 ; Gadrey et al. 1993 ; Sundbo, 1994), puis intégratrices (Gallouj et Weinstein, 1997 ; Drejer, 2004 ; Tether et Howells, 2007). Si ces différentes approches se complètent plus qu'elles ne se contredisent, elles sont également séparées par des frontières floues, certains travaux pouvant être associés de l'une ou l'autre approche selon la lecture de l'auteur. Au sein de ces différentes interprétations, un consensus émerge cependant : la grande diversité des services (Miles, 1987) ne permet pas une généralisation des typologies proposées (Barras, 1986 ; Hipp et Grupp, 2005 ; Rubalcaba et al. 2012). Elle appelle à des études plus sectorielles, à même d'offrir des clés de compréhension à la lumière des particularités.

En parallèle, dans l'univers des services, ***l'assurance semble n'avoir suscité qu'un faible intérêt***. Souvent utilisée comme illustration des services financiers (Barras, 1986 ; Sundbo, 1997 ; Den Hertog, 2000 ; ou Vermeulen et al., 2002), l'assurance se révèle pourtant être à la fois une activité et un service riche et complexe. Sa nature marchande et sociale, et son omniprésence dans les activités économiques en font un service central. Les travaux récents consacrés à l'innovation dans l'assurance ne se sont toutefois intéressés qu'aux business models et services qui en émanent (Skees, 2008 ; Bian et al., 2008 ; Miranda et Vedenov, 2001). Il reste

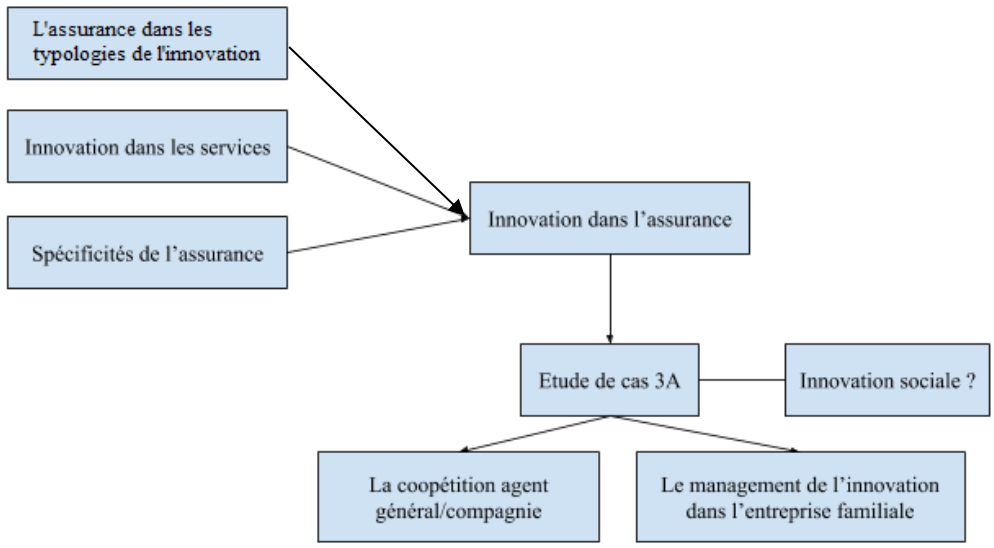
donc un espace de connaissance à combler, permettant de comprendre comme on innove *dans* l'entreprise d'assurance.

L'objet de notre recherche s'appuie ainsi sur la double nécessité de produire des connaissances sectorielles dans l'innovation dans les services et de mieux comprendre son organisation dans l'assurance.

La compréhension de l'innovation dans l'assurance a ainsi soulevé des questions de recherche : de quelle façon les particularités de l'assurance agissent-elles sur les formes, modalités, organisations de l'innovation ?

Confrontée au réel, dans une approche constructiviste, notre étude de cas a vu émerger deux problématiques secondaires, relatives à l'organisation de l'innovation. La première est inhérente à l'organisation et la distribution d'assurance. La relation ambivalente entre l'agent général d'assurance et l'assureur mandant s'est avérée digne d'intérêt. En second lieu, la nature familiale de l'entreprise s'est imposée comme source d'une dynamique particulière dans l'innovation. La figure 50 décrit la trajectoire de notre recherche et l'émergence des problématiques secondaires.

Figure 50 - Problématique de la recherche, émergence des problématiques secondaires



La problématique, telle que nous l'avions posée en introduction était la suivante :

Comment innove-t-on dans l'assurance ?

Cette problématique centrale a soulevé plusieurs questions auxquelles notre recherche a tenté de répondre. ***Qu'est-ce que l'assurance en tant qu'organisation*** ? ***Qui sont les acteurs de***

l'assurance ? Quelles sont les particularités de l'assurance en tant que service ? Les modèles et théories de l''innovation dans les services sont-ils adaptés à l'assurance ? Quelles formes d'innovation peut-on trouver dans l'assurance ? Quelles sont les trajectoires d'innovation dans l'assurance ? Quels sont les freins et les moteurs de l'innovation dans l'assurance ?

Ainsi, notre étude de cas nous a emmené à observer l'innovation dans l'assurance, dans un contexte particulier d'entreprise. Pour formuler notre "construction rationalisée", notre question de recherche principale est la suivante :

"Comment les spécificités du secteur de l'assurance modifient-elles les théories et modèles connus de l'innovation dans les services ?"

A cette fin, nous avons mobilisé, au sein de la méthodologie globale de l'étude de cas, plusieurs techniques de collecte de données. Au sein de l'entreprise L'Agence générale, PME familiale et agent général d'assurance, nous avons pu observer de l'intérieur les mécaniques et dynamiques de l'innovation dans le "réel". Notre posture de praticien-chercheur a été un atout significatif dans cette démarche de participation observante. Nous nous sommes ainsi appuyés sur l'analyse des entretiens semi-directifs menés auprès des collaborateurs et dirigeants, sur notre journal d'observation, et les sources documentaires secondaires. Nous avons en outre mobilisé la technique de la recherche-action selon Susman (1983) en appliquant les résultats des travaux de Sundbo (1997), optimisant ainsi certaines mécaniques internes.

2. Une contribution sur plusieurs dimensions

Notre étude a produit de nombreux résultats qualitatifs. Certains, dépassant le cadre de cette recherche n'ont pas été exploités. Mais cela souligne la richesse de la méthodologie de l'étude de cas. En introduction, nous avions identifié les questions à investiguer pour répondre à notre problématique.

Qu'est-ce que l'assurance en tant qu'organisation ? Dans le deuxième chapitre nous avons défini et présenté les différentes organisations de l'assurance. Dans le cinquième chapitre, nous avons présenté la manière dont l'entreprise d'assurance est organisée autour de la réalisation du service. Ainsi nous avons pu identifier ***les acteurs de l'assurance.*** Nos résultats ont souligné la participation de plusieurs acteurs, dans et à l'extérieur de l'entreprise. Nous avons notamment

décrit les interactions entre les différents acteurs tels que le service de traitement de l'indemnisation (ou services sinistres dans notre recherche), le service commercial, ou la compagnie mandante. La multiplicité des acteurs dans la réalisation du service assurance constituent l'une des ***particularités de l'assurance en tant que service.*** Dans le contexte de notre recherche, ***les modèles et théories de l'innovation dans les services se sont-ils montrés adaptés à l'assurance ?*** Pour répondre à cette question nous avons mobilisé plusieurs théories existantes (Gadrey, 1991 ; Gallouj, 1994 ; Djellal et Gallouj, 2006 ; Edvardsson et al., 2011). C'est la mise en perspective de ces différents travaux qui a permis d'identifier les ***formes d'innovation dans l'assurance.*** En effet, dans le chapitre 5 nous avons identifié plusieurs formes d'innovation documentées dans la littérature : les innovations de process, les innovations architecturales, les innovations de service absolues et relatives. En revanche, nous avons pu identifier ***une trajectoire particulière d'innovation dans l'assurance.*** En effet, nos résultats indiquent que la réglementation de l'assurance induit des adaptations qui se matérialisent sous la forme d'innovations de process et d'innovations de management. Cet aspect avait été peu documenté dans la littérature. Nous avons également observé que certains projets suivent plusieurs trajectoires (technologique et servicielle, méthodologique et technologique, …).

Quels sont les freins et les moteurs de l'innovation dans l'assurance ? Nous avons observé que la réglementation, l'absence de process formalisé et l'absence de communication et de partage de connaissances constituaient des freins documentés. En revanche, la grande maîtrise technique et les compétences des collaborateurs étaient de nature à compenser ou à limiter l'incidence de ces freins.

Quels sont les impacts de l'innovation en assurance ? A travers notre étude de cas, nous avons identifié que l'innovation transforme les compétences de collaborateurs, améliore la relation client et la maîtrise du risque. En outre, nous avons mis en évidence le potentiel impact social de l'innovation. Au-delà de transformer le service ou l'entreprise d'assurance, ces impacts sont à même de transformer le secteur tout entier. La mise en perspective de nos résultats (chapitre 6) a confirmé ces premières observations.

L'originalité de nos travaux repose sur le point de vue que nous avons adopté. En effet, pour observer l'innovation par le prisme des spécificités de l'assurance, nous avons fait le choix d'axer notre étude sur la chaîne de valeur assurance et sur l'écosystème nécessaire à la réalisation du service d'assurance. Nous avons ainsi pu identifier les problématiques propres à ce service. Les problématiques liées aux clients, au marché et à la communication ont été

soulignées dans d'autres secteurs. En revanche, dans l'assurance, viennent s'ajouter les problématiques opérationnelles et réglementaires ; elles orientent les projets d'innovation de façon significative.

A l'intérieur de ces problématiques, nous avons identifié plusieurs leviers permettant à l'entreprise de formaliser une réponse. Nous avons ainsi pu mettre en lumière les espaces d'innovation propres à l'assurance. Aux traditionnels leviers que sont la relation ou la stratégie commerciale, et la distribution, le levier " tarification/juridique " et le levier " consommation " sont propres à l'assurance. Le service assurance nécessite en effet une conception particulière, fortement marquée par le droit et les lois de la statistique. De plus, sa temporalité spécifique fait de la consommation un espace d'innovation beaucoup plus stratégique et significatif que dans les autres services.

Enfin, nous avons identifié des impacts de l'innovation propres à l'assurance. Poser la chaîne de valeur comme centrale a permis de distinguer les dynamiques " métiers " des dynamiques contextuelles et environnementales. Pour autant, ces dernières restent liées. Ainsi, autour de ces éléments centraux, nous avons identifié des variables qui ont montré une influence significative sur la dynamique globale d'innovation.

En particulier, la nature de la relation coopétitive entre agent général et compagnie d'assurance a montré ses limites. Pour être efficace et efficiente, la coopétitivité se doit d'être organisée, volontaire, et équilibrée. Pourtant, ce modèle de distribution stratégique en France ne tire pas tout le parti de ce mode d'innovation. Les dynamiques que nous avons observées constituent donc un terrain d'investigations futures.

Plus loin, en mobilisant le levier de la recherche action, nous avons souligné le rôle à la fois moteur et contraignant du dirigeant dans l'entreprise familiale. Nous avons montré que déplacer le centre de gravité de l'innovation du dirigeant vers les collaborateurs peut être bénéfique à la fois pour l'entreprise, et pour les collaborateurs. La confiance générée et la professionnalisation acquise constituent non seulement des bénéfices générés par l'innovation, mais mettent l'entreprise en position de mieux innover par la suite.

Ainsi, nos travaux fournissent deux contributions significatives à notre question de recherche. La première est constituée du ***tableau de synthèse liant les formes, problématiques et acteurs de l'innovation dans l'assurance*** présenté au chapitre 5. Ce tableau montre que ce sont les problématiques rencontrées et acteurs mobilisés qui déterminent les formes d'innovation mises en place dans l'assurance.

La seconde est constituée de ***la modélisation de l'innovation en assurance*** que nous avons proposée au chapitre 5. Plus qu'un process, ***nous avons modélisé un écosystème global propre à l'assurance au sein duquel l'innovation devient possible***.

Nous avons notamment questionné ce modèle dans le chapitre 6. En le confrontant à d'autres modèles d'assurance, tels que l'InsurTech ou les groupes de protection sociale, nous avons mis en évidence l'importance des dynamiques que nous avons identifiées. Ainsi, notre modèle permet de " démystifier " ***l'InsurTech***, dans le sens où nous replaçons ces entreprises dans la chaîne de valeur assurance. Ce faisant, nous démontrons que malgré leur contribution significative, ces entreprises constituent avant tout une forme et un levier d'innovation complémentaire au service du mécanisme d'assurance. Ce dernier reste en effet inchangé.
En parallèle, notre immersion dans un Groupe de Protection Sociale a permis de questionner ***le rôle du collaborateur dans l'innovation.*** La mise en perspective de deux modèles d'entreprise d'assurance opposés, l'agent général et le GPS, suggère une culture d'entreprise propre à l'assurance. Dans cette dernière, le collaborateur, bien qu'expert, reste une ressource de connaissances dont le potentiel est sous-exploité.
Les contributions théoriques de notre recherche fondent leur apport managérial. En effet, la modélisation que nous avons produite et les différentes dimensions que nous avons soulignées sont autant de feuilles de route sur lesquels les managers d'assurance peuvent s'appuyer. En particulier, notre expérimentation des théories de Sundbo sur l'implication des collaborateurs a constitué un outil de travail précieux pour L'Agence générale. En outre, par l'identification de la dynamique de coopétition entre l'agent général et l'assureur mandant, relation fortement répandue dans l'assurance, notre recherche donne des clés de compréhension et d'optimisation de l'écosystème d'innovation assurantiel.

3. Mise en perspective de la recherche

Nos recherches sur l'innovation dans l'assurance ont montré le faible nombre d'études s'intéressant à l'innovation dans l'assurance en tant que phénomène. Nos travaux, qui visent à comprendre comment ce dernier s'organise et les impacts qu'il peut avoir à l'intérieur de l'entreprise et du secteur, constitue donc un apport intéressant.

L'innovation dans l'assurance se situe à l'intersection de plusieurs cadres théoriques. Mais plus qu'une contribution avec les travaux existants, ***l'apport de notre étude est constitué des précisions sectorielles que nous avons formalisées.***

Nous avons mobilisé de nombreux travaux pour baser nos réflexions.

En particulier, nos travaux relèvent ***d'une approche servicielle***. A la manière de Sundbo (1997), Gallouj et Weinstein (1997) ou Edvardsson et Olsson (1996), nous avons pris les spécificités du service comme point de départ d'analyse. Néanmoins, là où ces recherches observent les caractéristiques générales DES services, nous nous sommes attachés à nous intéresser à la chaîne de valeur D'UN service. Cette approche originale nous a ainsi permis d'aller plus loin dans la compréhension de l'innovation dans ce service.

Cette volonté d'établir une modélisation sectorielle place notre recherche dans la ligné des travaux de Miles (1987) ou Tether (2001). En effet, leurs recherches soulignent une grande diversité des services à l'intérieur de caractéristiques globales. Tous deux soulignent ainsi ***le besoin d'adaptations et d'enrichissements sectoriels*** (Miles, 1987 ; Tether, 2003). En outre les travaux de Tether et al. soulignent qu'il existe une large variété de trajectoires possibles d'innovation dans chaque secteur particulier (Tether et al., 2001). Nos travaux constituent ainsi une confirmation de ces propos, et y contribuent modestement.

Nous nous sommes également appuyés sur les travaux de Greenhalgh et al. (2004) pour soulever et formaliser la problématique de la ***diffusion de l'innovation entre les entreprises***. Nous avons montré que les caractéristiques internes et externes des entreprises concernées, la préparation et la communication sont des éléments essentiels à la réussite de la transmission inter-organisationnelle. En ce sens, nos observations rejoignent leurs conclusions. En revanche, leurs travaux portant essentiellement sur la diffusion de l'innovation entre un "fournisseur" d'innovation et un acquéreur. Le contexte de notre étude est légèrement différent, les entreprises d'assurance sur lesquelles portent nos observations constituant un écosystème qui s'articule autour d'intérêts communs. C'est dans l'adoption de cette nouvelle perspective que ce situe notre contribution. En particulier, questionner la diffusion de l'innovation en assurance dans le contexte de l'insularité et des territoires ultramarins constitue une approche nouvelle.

Nous avions évoqué dans le premier chapitre ***la " disruption " des services*** par l'émergence de nouveaux business models basés sur les nouvelles technologies (Amit et Zott, 2012). La lecture critique de l'InsurTech basée sur notre modélisation est de nature à nuancer ces recherches. La notion d'innovation par le business model est souvent questionnée par l'importance des transformations internes que le nouveau modèle induit. A la manière de Christensen et al. (2015), nos travaux soulignent que la chaîne de valeur assurance n'est pas fondamentalement transformée par les nouveaux arrivants et les nouvelles entreprises. Elle est au contraire renforcée et plus que jamais morcelée.

Enfin, nos travaux constituent une contribution aux travaux plaidant pour ***une lecture croisée entre innovation de services et innovation sociale***, tels que ceux de Hochgerner (2009), Cusset et al. (2010), Djellal et Gallouj (2012) ou Cristofalo et al. (2019). A travers l'analyse d'une innovation de process de notre étude de cas, nous avons exposé l'impact social que peut avoir une innovation procédés, forme d'innovation largement répandue dans les services. Dans le chapitre 6, nous avons mis en perspective cette analyse en questionnant les différents modèles d'assurance et l'impact des risques individuels, sociaux et collectifs. En ce sens, nous rejoignons les travaux de Leloup-Velay (2017) ou Albouy (2010) qui soulignent le rôle social de l'assurance.

Enfin, au-delà de la contribution sur différents champs théoriques, les questionnements de notre recherche ont mis en exergue certaines problématiques managériales propres à l'assurance, ou spécifiques au cas. En particulier, nous avons fait ressortir les dynamiques de coopétition, le rôle du dirigeant et celui de la valorisation des connaissances des collaborateurs.

La limite posée par la méthodologie de l'étude de cas unique est fréquemment soulevé dans la littérature. En effet, ***comment généraliser les résultats d'une recherche portant sur un seul cas ?***

Dans le cadre d'une recherche qualitative, l'objectif tend vers une généralisation analytique plus que vers une généralisation statistique. C'est en outre la raison pour laquelle nous avons, tout au long de notre recherche, centralisé les questionnements autour de la chaîne de valeur assurance. Non seulement cette posture originale a été de nature à souligner les spécificités de l'assurance, mais elle a également été une technique pour favoriser une généralisation ultérieure. Nous avons par ailleurs questionné et confronté notre modèle à d'autres formes d'entreprises d'assurance.

La seconde limite que l'on peut trouver à notre recherche est la taille de l'entreprise étudiée. ***Une PME peut-elle être représentative des problématiques de l'assurance contemporaine ?***

Nous avons souligné en introduction la genèse de notre projet de recherche. Notre expérience dans deux formes d'entreprises d'assurance diamétralement opposées nous permet de répondre à cette limite. En effet, le statut de PME offre une richesse et une qualité d'accès qu'un grand groupe ne saurait offrir. Le fonctionnement en silo, répandu dans les grandes entreprises et plus encore dans l'assurance, rend difficile l'accès aux données et aux personnes. La triangulation des données l'est encore davantage. De plus, nous avons souligné, chapitre 4, la façon dont les problématiques actuelles de l'assurance (réglementation, évolution de collaborateurs, maîtrise du risque…) s'illustraient au sein de L'Agence générale. Cette dernière, malgré son statut de PME, a ainsi constitué une immersion pertinente dans la problématique de l'innovation dans l'assurance.

Enfin, une dernière limite peut être opposée à nos travaux. ***Dans quelle mesure un chercheur en immersion peut-il observer et rendre compte de façon objective, du phénomène auquel il participe*** ?

Pour Le Moigne (1995), la subjectivité du chercheur n'est pas en opposition avec son projet de construire de la connaissance. Le chercher en immersion est par nature indissociable du "réel" qu'il étudie. La subjectivité du chercheur est ainsi un atout dans la compréhension du phénomène observé. Nous reprenons ici Lalonde (2013) qui appuie particulièrement notre propos :

"*En reconnaissant sa subjectivité, et au lieu de la bloquer, le chercheur l'utilise comme une alliée, à des fins de collecte et d'analyse de données. La participation observante permet aussi d'atténuer la " tare originelle " (Copans, 2011, p. 33) du chercheur qui, en d'autres cas, est un étranger. En un sens, l'immersion en tant que membre va donc au-delà de la simple présence sur le terrain. C'est le regard porté vers l'objet d'étude qui peut être plus perçant, car il est mieux dirigé et plus aiguisé. L'accès au terrain n'est pas que matériel, il est aussi et surtout ontologique puisqu'il permet d'atteindre les signifiants les plus profonds, dont la compréhension est habituellement réservée aux initiés (Anderson, 2006)"* (p.22).

La prise de conscience de notre propre subjectivité a ainsi été mise à profit dans le processus de compréhension du phénomène observé. La mise en place du journal de recherche a contribué à la prise de recul nécessaire tout au long du processus de recherche ; il permet au chercheur de dissocier les deux postures qu'il occupe, praticien et chercheur. Ainsi, c'est par la prise de conscience de sa propre subjectivité que le chercheur en immersion amoindrit et contourne la limite qu'elle pourrait constituer.

4. Voies de recherche et approfondissements

Nous avons souligné la richesse de notre étude de cas. Sa contribution ouvre plusieurs voies de recherche basées sur les différentes singularités du terrain.

En premier lieu, nos résultats se trouveraient enrichis par ***d'autres études de cas*** similaires. En effet, l'assurance a été très peu étudiée sous ce même angle, dans une perspective transversale. Il y ainsi un réel intérêt à réitérer cette recherche. Elle y gagnerait en outre un intérêt significatif en étant réalisée dans de différents contextes de structures (grand groupe, PME, assureur, mutuelle, etc…) et géographiques.

La dynamique de coopétition que nous avons soulignée entre l'agent général et l'assureur mandant en particulier gagnerait à être explorée davantage. En effet, la coopétition entre deux entreprises liées dans une dynamique similaire est peu étudiée. Cette forme de distribution étant stratégique en assurance, il y a dans cette voie de recherche un apport à la fois académique et managérial significatif.

La nature familiale de l'entreprise nous a éclairés sur l'organisation et le management de l'innovation au sein de L'Agence générale. Si nous avons fait quelques emprunts au cadre théorique de l'innovation dans l'entreprise familiale, nos travaux peuvent constituer un point de départ à des recherches plus approfondies. En effet, en tant que modèle entrepreneurial propre à l'assurance, l'agent général est fréquemment une entreprise familiale. En outre, ce type de firme est l'objet d'un regain d'intérêt académique. Les entreprises familiales ont longtemps été considérées comme secondaires. Néanmoins leur longévité, leur capacité à traverser les crises économiques, le développement exceptionnel de certaines d'entre elles les placent désormais comme des objets économiques dignes d'intérêt. Ainsi, il y a là un champ d'investigation croisé dans l'innovation, entre l'assurance et l'entreprise familiale.

L'innovation par les services d'assurance ? Nous avons souligné le rôle des interactions dans le service d'assurance. Plus encore, nous avons décrit la façon dont l'assurance est essentielle dans l'écosystème économique et social. La souscription d'assurance est ainsi obligatoire pour mener à bien des activités économiques et sociales (commerce, loisirs, acquisition immobilière, etc…). En parallèle, notre revue de littérature a souligné le rôle des compétences des utilisateurs et dans les dynamiques d'innovation (Gallouj et Weinstein, 1997). Nous avons également présenté la diversité des relations de service en assurance, et les multiples interactions ainsi occasionnées. Nos travaux ne nous ont pas permis d'observer cet aspect en particulier. Néanmoins, certaines données suggèrent que l'innovation dans le service d'assurance induit une innovation chez le client. Par exemple, nous avons pu observer que la mise en place d'une

innovation de procédés au sein de la compagnie d'assurance mandante avait pour incidence la mise en place d'innovations d'adaptation chez ses partenaires. La mise en place d'un nouveau procédé de gestion dématérialisé nécessite que le client s'adapte, en développant lui-même des solutions. Nous avons questionné la diffusion de l'innovation entre acteurs de l'assurance (chapitre 6). Notre analyse constitue une ébauche pour investiguer la thématique plus large sur la façon dont l'innovation dans l'assurance peut induire de l'innovation chez ses clients.

Enfin, nous avons soulevé la question du ***lien entre innovation sociale et innovation de services***. Plusieurs travaux plaident en faveur de cette perspective. Certaines voies semblent évidentes en assurance, notamment l'étude des mutuelles ou des groupes de protection sociale. D'une façon beaucoup plus large, nous avons souligné tout au long de nos travaux la double nature de l'assurance, à la fois objet économique et sociale. Le rôle social de l'assurance reste méconnu. Il constitue pourtant un levier important de la résilience des individus et des organisations. Ce rôle est souvent questionné à l'occasion de catastrophes météorologiques ou sanitaires. Pourtant, ce sont sur les connaissances accumulés par l'assurance et la capacité du secteur à maîtriser et anticiper les risques que reposent ce rôle social et la résilience des individus et organisations. En parallèle, certains travaux ont démontré le rôle des innovations technologiques dans l'amélioration de cette connaissance de certains risques. Il y a donc là une voie de recherche transdisciplinaire à investiguer. Il s'agira, à l'intersection des sciences de gestion, des sciences économiques, des technologies de l'information et des sciences de l'environnement, de ***saisir comment l'assurance doit innover pour mieux connaître, comprendre et maîtriser les risques pour favoriser la résilience des individus et des organisations***. Cette dernière voie de recherche s'inscrit en particulier dans le cadre de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, et permettra à l'assurance d'embrasser pleinement son rôle social.

Liste des tableaux

Tableau 1 - Illustration du cycle du produit inversé - Source : Barras, 1986 43
Tableau 2 - Nouveaux business models des services 47
Tableau 3 - L'innovation sociale, un paradigme en construction 62
Tableau 4 - Le rôle de l'innovation sociale dans l'innovation de service: taxonomie et quelques exemples – Source : Gallouj et al., 2018. 72
Tableau 5 - Les approches analytiques de l'innovation dans les services 74
Tableau 6 - Formes, modalités et organisation de l'innovation dans l'assurance d'après les taxonomies technologistes- Synthèse 81
Tableau 7 - Service architectural et services élémentaires, le cas de l'assurance. Source : Djellal et Gallouj 2008 89
Tableau 8 - Les principales formes d'innovation dans l'assurance - Source : Gallouj, 1999 101
Tableau 9- Le rôle des collaborateurs dans les étapes d'innovation – Source : Sundbo 1997 105
Tableau 10 - les rôles du client dans l'innovation de service et sa production – Source : Edvardsson et al., 2011 108
Tableau 11 - Facteurs de succès de l'innovation de services - Synthèse 115
Tableau 12 - Les catégories d'assureurs en France – Source : ACPR, 2019 129
Tableau 13 - Assureurs et réseaux de distribution 131
Tableau 14 - Analyse du service assurance en tant que service architectural 144
Tableau 15 - Caractéristiques du service d'assurance et innovation - Synthèse 146
Tableau 16 - La relation de service en assurance, typologie de clients 149
Tableau 17 - Espaces d'innovation dans la chaîne de valeur assurance 155
Tableau 18 - Les catégories d'entreprises d'assurance en France et implications 161
Tableau 19 - Modèle du cycle inversé appliqué à l'assurance - Source : Barras, 1986 164
Tableau 20 - L'innovation dans l'assurance – Source : Gadrey et Gallouj, 1994 165
Tableau 21 - Textes d'introduction au marketing et caractéristiques des services - Source : Lovelock et Gummesson, 2004 169
Tableau 22 - Nature de l'assurance et perspectives d'analyse 188
Tableau 23 - Six paradigmes épistémologiques – Source : Gavard-Perret et al., 2012 210
Tableau 24 - Eléments structurants et critères de scientificité du constructiviste – Source : Charreire et Huault, 2001 215
Tableau 25 - quatre démarches de recherche en gestion. Source : David, 1999 220
Tableau 26 - Stratégies d'observation - Source : Journé, 2012 225
Tableau 27 - Personnes interrogées lors des entretiens 229
Tableau 28 - Plan du guide d'entretien 230
Tableau 29 - Liste des documents secondaires 236
Tableau 30 - Collecte de données dans le processus de recherche-action 240
Tableau 31 - Typologie professionnelle des collaborateurs chargés de la vente 266
Tableau 32 - Typologie des clients de L'Agence Générale 271

Tableau 33 - Autonomie de l'agent général dans la chaîne de valeur assurances 273
Tableau 34 - Présentation des projets d'innovation observés à L'Agence générale.....302
Tableau 35 - Typologie des problématiques observées.....306
Tableau 36 - Modèle de tableau de synthèse.....312
Tableau 37 - L'innovation dans le service comptable : acteurs, formes, et trajectoires.....313
Tableau 38 - Le traitement de l'indemnisation comme espace d'innovations variées 316
Tableau 39 - La trajectoire réglementaire du service commercial 318
Tableau 40 - La trajectoire technologique des projets transversaux 319
Tableau 41 - Formes d'innovation dans l'assurance : le cas de L'Agence générale, synthèse 321
Tableau 42 - Importance des interactions – innovation dans la compagnie et activité de l'agent.....323
Tableau 43 - Observation des innovations produites au sein de la compagnie Assur'Antilles 324
Tableau 44 - Typologie des déterminants favorisant l'innovation.....326
Tableau 45 - Les freins de process dans l'entreprise d'assurance.....327
Tableau 46 - Les freins de ressources dans l'entreprise d'assurance 328
Tableau 47 - Les atouts de L'Agence générale dans l'innovation 329
Tableau 48 - Optimisation du processus d'innovation – Source : Sundbo, 1997.....372
Tableau 49 - Dimensions de l'utilisé sociale – Source : Gadrey, 2004.....375
Tableau 50 - L'InsurTech dans la chaîne de valeur assurance.....394
Tableau 51 - Effets de la technologisation de l'assurance sur l'organisation des entreprises et du marché de l'assurance – Source : Soete et Miozzo, 2001.....399
Tableau 52 - Contraintes des pays émergents et territoires insulaires - Synthèse.....415
Tableau 53 - L'innovation face à sa nature sociale.....425
Tableau 54 - Réponses assurantielles aux risques émergents – Source : Baromètre des risques pour la profession de l'assurance et de la réassurance – Fédération Française de l'Assurance.....427
Tableau 55 - Impact de l'InsurTech en assurance : vers une technologisation des métiers 438
Tableau 56 - Transformation et innovation dans l'assurance : l'impact sur les métiers. 440

Liste des Figures et illustrations

Figure 1 - Plan général de la thèse 31
Figure 2- L'innovation dans les services, investigation théorique 34
Figure 3 - Modélisation du produit-service par ses caractéristiques - source : Gallouj et Weinstein, 1997.....54
Figure 4 - Taxonomies de Pavitt (1984) Soete et Miozzo (1989) et Evangelista (2000) 78
Figure 5 - Une nouvelle taxonomie des modèles sectoriels d'innovation dans les industries des biens et de services – Source : Castellacci, 2008.....79
Figure 6 - Schémas d'innovation dans le service – Source : Den Hertog, 2000.....83
Figure 7 - La logique combinatoire comme mise en œuvre (sous des configurations multiples) des logiques pures. – Source : Djellal et Gallouj, 2006.....91
Figure 8- Modélisation des espaces d'innovation dans les services – Source : Bessant et Davies, 2007 94
Figure 9 - Système d'innovation dans les entreprises de service – Source : Sundbo et Gallouj, 1998.....103
Figure 10- Les connaissances des collaborateurs dans l'innovation – Source : Nonaka et Takeuchi, 1995.....106
Figure 11 - Le poids de l'assurance en Europe – Source : Insurance Europe, Fédération européenne de l'assurance et de la réassurance, 2018.....125
Figure 12 - Organisation type d'un organisme assureur 134
Figure 13 - Les acteurs de l'assurance, un écosystème dynamique 138
Figure 14 - Le triangle des services appliqué à l'assurance – Source : Gadrey, 1991 140
Figure 15 - Service immédiat, exemple de l'assurance habitation- Source : Gadrey, 1991.....141
Figure 16 - Modèle de tarification différentielle de l'assurance axée sur le comportement d'après Bian et al. 2018 178
Figure 17 - Valorisation "tangibilisation" du service assurance - Source : Eiglier et al., 1997.....181
Figure 18 - Cadre théorique et conceptuel de la recherche 195
Figure 19 - Etude de cas - Mobilisation des différentes sources de données 219
Figure 20 - Degrés d'exploration et d'intervention dans les entretiens – Source : Gavard-Perret et al., 2012.....227
Figure 21 - Processus de codage des verbatim - Source : Savall et al., 2008.....233
Figure 22 - Modalités de la recherche action - Source : Susman, 1983 239
Figure 23 - Les fondements de la validité externe de la recherche qualitative - Source : Ayerbe et Missonier, 2007 251
Figure 24 - Organigramme de L'Agence générale 260
Figure 25- Modélisation des impacts de la DDA sur le processus de vente.....267
Figure 26 - Evolution chronologique de L'Agence générale : un développement stratégique 272
Figure 27 - Implantations respectives de l'Agence générale et de Assur'Antilles.....275
Figure 28- Représentation du processus d'innovation chez L'Agence générale 309
Figure 29 - Cadre d'observation des données (agent général/compagnie d'assurance).....311
Figure 30 - Impact des innovations de procédés dans l'entreprise d'assurance 338
Figure 31 - Impact de l'innovation sur le profil des collaborateurs 341
Figure 32 - Les dynamiques de l'écosystème de L'Agence générale 342
Figure 33 Processus de codage a posteriori menant au concept de coopétition 357

Figure 34 - Entreprise familiale et innovation : cadres théoriques d'observation 362
Figure 35 - Innovation de procédés en assurances et innovation sociale 379
Figure 36 - L'innovation dans l'assurance, proposition de modélisation 382
Figure 37 - Panorama InsurTech septembre 2019 KleinBlue Ratings en partenariat avec France Finance Innovation 392
Figure 38 - Cycle du produit inversé et InsurTech – D'après Barras, 1986 396
Figure 39 - Modélisation de l'innovation dans l'assurance spécificités de l'InsurTech 398
Figure 40 - Déroulé du challenge d'innovation interne 403
Figure 41 - Flux de connaissances dans l'open innovation interne et externe 405
Figure 42- Chaîne de valeur et interaction client 407
Figure 43 - Les connaissances des collaborateurs dans l'innovation - D'après Nonaka et Takeuchi, 1995 408
Figure 44 - Modélisation de la diffusion de l'innovation entre acteurs de l'assurance 419
Figure 45 - Diffusion de l'innovation dans l'écosystème d'assurance – Source : Greenhalgh et al. , 2004 421
Figure 46 - Interconnexions entre les risques individuels, entreprise, et territoire 424
Figure 47 - Positionnement social des principaux acteurs de l'assurance. 429
Figure 48 - Les espaces d'innovation sociale dans la chaîne de valeur assurance 431
Figure 50 - L'assurance dans le paradigme de la responsabilité sociale des entreprise – Source : Coombes, 2005 436
Figure 51 - Problématique de la recherche, émergence des problématiques secondaires 449

Références Bibliographiques

ABECASSIS, Philippe, BATIFOULIER, Philippe, COUTINET, Nathalie et DOMIN, Jean-Paul, 2017. Éditorial : La généralisation de l'assurance maladie complémentaire. Comment faire rimer inefficacité avec inégalité. *Revue Française de Socio-Économie*. 2017. Vol. 18, n° 1, pp. 13.

ABERNATHY, William J et UTTERBACK, James M, 1978. Patterns of industrial innovation. *Technology review*. 1978. Vol. 80, n° 7, pp. 40–47.

AKAMAVI, Raphaël K, 2005. A research agenda for investigation of product innovation in the financial services sector. *Journal of Services Marketing*. 2005.

ALBERT, Marie-Noëlle et AVENIER, Marie-José, 2011. Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*. 2011. Vol. 30, n° 2, pp. 22–47.

ALBERT, Michel, 1998. Le rôle économique et social de l'assurance. In : *Encyclopédie de l'assurance*. Paris : François Ewald et Jean-Hervé Lorenzi. pp. 3–26.

ALBOUY, 1991. La distribution de l'assurance en Europe. *Risques*. 1991. Vol. 8.

ALIS, David, 1997. *Conflits de rôles et régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle : le cas des agents généraux d'assurance*. Thèse de doctorat. Aix-Marseille 3.

ALLOUCHE, José et AMANN, Bruno, 2000. L'entreprise familiale : un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*. mars 2000. Vol. 3, n° 1, pp. 33-79.

ALTHEIDE, David L et JOHNSON, John M, 1994. Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research. . 1994

ALVAREZ, Fabienne et GRIMA, François, 2017. Motivations, ressources et conséquences de l'engagement dans un projet de transformation sociale : le cas du mouvement social de 2009 en Guadeloupe. In : *1ères Rencontres Internationales et Recherche en Management - AGRH-IAS-FNEGE*. Gosier, France. mai 2017.
ALVAREZ, Fabienne et THIROT, Myriam, 2017. Quelle dynamique d'innovation sociale en PME? Une analyse comparative en Guadeloupe, Martinique, France et Québec. In : *1ères Rencontres Internationales et Recherche en Management - AGRH-IAS-FNEGE* [en ligne]. Gosier, France. mai 2017.

AMARA, Nabil, LANDRY, Réjean et DOLOREUX, David, 2009. Patterns of innovation in knowledge-intensive business services. *The Service Industries Journal*. avril 2009. Vol. 29, n° 4, pp. 407-430. DOI 10.1080/02642060802307847.

AMEL, Dean, BARNES, Colleen, PANETTA, Fabio et SALLEO, Carmelo, 2004. Consolidation and efficiency in the financial sector: A review of the international evidence. *Journal of Banking & Finance*. 2004. Vol. 28, n° 10, pp. 2493–2519.

AMIT, Raphael et ZOTT, Christoph, 2012. Creating value through business model innovation. *2012*. 2012.

ANTADZE, Nino et WESTLEY, Frances R., 2012. Impact Metrics for Social Innovation: Barriers or Bridges to Radical Change? *Journal of Social Entrepreneurship*. octobre 2012. Vol. 3, n° 2, pp. 133-150. DOI 10.1080/19420676.2012.726005.

ARROW, Kenneth J, 1996. The theory of risk-bearing: small and great risks. *Journal of risk and uncertainty*. 1996. Vol. 12, n° 2-3, pp. 103–111.

AVENIER, Marie-José, 2009. Franchir un fossé réputé infranchissable: construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique. *Management Avenir*. 2009. N° 10, pp. 188–206.

AVENIER, Marie-José, 2010. Shaping a constructivist view of organizational design science. *Organization studies*. 2010. Vol. 31, n° 9-10, pp. 1229–1255.

AVENIER, Marie-José, 2011. Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*. 2011. Vol. 43, n° 3, pp. 372. DOI 10.3917/mav.043.0372.

AVENIER, Marie-Josée, 1992. Recherche-action et épistémologies constructivistes, modélisation systémique et organisations socio-économiques complexes: quelques «boucles étranges» fécondes. *Revue internationale de systémique*. 1992. Vol. 6, n° 4, pp. 403–420.

AVLONITIS, George J., PAPASTATHOPOULOU, Paulina G. et GOUNARIS, Spiros P., 2001. An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management*. 2001. Vol. 18, n° 5, pp. 324-342.

AYERBE, Cécile et MISSONIER, Audrey, 2017. Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*. juin 2017. Vol. 10, n° 2, pp. 37-62.

AZEMA, J, 2008. Le big bang qui menace les assureurs. *Le Figaro*. 2008. pp. 14.

BADER, Martin A., 2008. Managing intellectual property in the financial services industry sector: Learning from Swiss Re. *Technovation*. avril 2008. Vol. 28, n° 4, pp. 196-207.

BAECKE, Philippe et BOCCA, Lorenzo, 2017. The value of vehicle telematics data in insurance risk selection processes. *Decision Support Systems*. juin 2017. Vol. 98, pp. 69-79.

BALDACCHINO, Godfrey, 2006. Islands, island studies, island studies journal. *Island Studies Journal*. 2006. Vol. 1, n° 1, pp. 3–18.

BARCET, André, BONAMY, Joël et MAYÈRE, Anne, 1987. *Modernisation et innovation dans les services aux entreprises*.

BARDAJI, José, 2017. Panorama de l'industrie française de l'assurance. *Revue d'économie financière*. 2017. N° 2, pp. 19–40.

BARRAS, Richard, 1986. Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*. août 1986. Vol. 15, n° 4, pp. 161-173. DOI 10.1016/0048-7333(86)90012-0.

BARRAS, Richard, 1990. Interactive innovation in financial and business services: The vanguard of the service revolution. *Research Policy*. juin 1990. Vol. 19, n° 3, pp. 215-237.

BARTOLOMEI, Luca, 2014. Les agents généraux d'assurances spécialisés, des entrepreneurs sous contraintes. In : *Annales des Mines-Gérer et comprendre*. ESKA. 2014. pp. 79–89.

BASTIEN, Soulé, 2007. Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches Qualitatives*. 2007. Vol. 27 (1), pp. 127-140.

BAUMANN, Martina F., BRÄNDLE, Claudia, COENEN, Christopher et ZIMMER-MERKLE, Silke, 2019. Taking responsibility: A responsible research and innovation (RRI) perspective on insurance issues of semi-autonomous driving. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. juin 2019. Vol. 124, pp. 557-572. DOI 10.1016/j.tra.2018.05.004.

BAUMOL, William J., 1967. Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis. *The American Economic Review*. 1967. Vol. 57, n° 3, pp. 415-426.

BECK, U, 1999. La société du risque. *A. Giddens, "Risk and Responsibility", The Modern Law Review*. 1999. Vol. 62, n° 1, pp. 1–10.

BEJOU, David, ENNEW, Christine T et PALMER, Adrian, 1998. Trust, ethics and relationship satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*. 1998. pp. 170-175.

BELL, Martin et PAVITT, Keith, 1992. Accumulating technological capability in developing countries. *The World Bank Economic Review*. 1992. Vol. 6, n° suppl_1, pp. 257–281.

BELLEFLAMME, Claudine, HOUARD, J, MICHAUX, B et RUYSSEN, O, 1986. Innovation and research and development process analysis in service activities. *IRES, EEC-FAST report, August*. 1986.

BEN MAHMOUD-JOUINI, Sihem et MIGNON, Sophie, 2009. Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité: contribution au concept d'innovation prudentielle. *Management international/Gestion Internacional/International Management*. 2009. Vol. 14, n° 1, pp. 25–41.

BENGTSSON, Maria et KOCK, Sören, 2014. Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial marketing management*. 2014. Vol. 43, n° 2, pp. 180–188.

BERRY, Jean Baptiste et DUPUIS, Marc, 2005. L'innovation commerciale, Concepts et mesures. *Actes des 10ème Journées de Bourgogne, IAE de Dijon*. 2005. Vol. 12, pp. 2–20.

BERRY, Leonard L, SHANKAR, Venkatesh, PARISH, Janet Turner, CADWALLADER, Susan et DOTZEL, Thomas, 2006. Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan management review*. 2006. Vol. 47, n° 2, pp. 56.

BERRY, Leonard L, 1983. Relationship marketing. *Emerging perspectives on services marketing*. 1983. Vol. 66, n° 3, pp. 33–47.

BERRY, Leonard L, 1995. Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of marketing science*. 1995. Vol. 23, n° 4, pp. 236–245.

BERRY, Leonard L, 2016. Revisiting "big ideas in services marketing" 30 years later. *Journal of Services Marketing*. 2016.

BERTRAM, Geoff, 2006. Introduction: The MIRAB model in the twenty-first century. *Asia Pacific Viewpoint*. 2006. Vol. 47, n° 1, pp. 1–13.

BESSANT, John et DAVIES, Andrew, 2007. Managing service innovation. *Innovation in services*. 2007. Vol. 21, n° 2, pp. 139–161.

BESSON, Jean-Luc, DACOROGNA, Michel M, DE MARTIN, Paolo, KASTENHOLZ, Michael et MOLLER, Michael, 2016. How Much Capital Does a Reinsurance Need? In : *The Geneva Papers*. Springer. pp. 235–253.

BETTENCOURT, Lance A, OSTROM, Amy L, BROWN, Stephen W et ROUNDTREE, Robert I, 2002. Client co-production in knowledge-intensive business services. *California management review*. 2002. Vol. 44, n° 4, pp. 100–128.

BIAN, Yiyang, YANG, Chen, ZHAO, J. Leon et LIANG, Liang, 2018. Good drivers pay less: A study of usage-based vehicle insurance models. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. janvier 2018. Vol. 107, pp. 20-34. DOI 10.1016/j.tra.2017.10.018.

BITRAN, Gabriel et PEDROSA, Luis, 1998. A structured product development perspective for service operations. *European Management Journal*. 1998. Vol. 16, n° 2, pp. 169–189.

BLAIS, Mireille et MARTINEAU, Stéphane, 2006. L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*. 2006. Vol. 26, n° 2, pp. 1–18.

BLANCHET, Alain et GOTMAN, Anne, 2001. *L'Enquête et ses méthodes: l'entretien, Nathan Université*. Nathan Université.

BLONDEAU, Céline, 2005. Banque, assurance, bancassurance, assurfinance, lignes de partages : une spécificité française ? *Entreprises et histoire*. 2005. Vol. 39, n° 2, pp. 91. DOI 10.3917/eh.039.0091.

BREWER, John D, 2000. Ethnography: Understanding social research. *Buckingham: Open*. 2000.

BROUSSY, Charlotte, 2016. *Histoire du contrat d'assurance (XVI-XXe siècles)*. PhD Thesis. Montpellier.

BROWN, Jeffrey R et GOOLSBEE, Austan, 2002. Does the Internet make markets more competitive? Evidence from the life insurance industry. *Journal of political economy*. 2002. Vol. 110, n° 3, pp. 481–507.

BROWNE, Mark J et HOYT, Robert E, 2000. The demand for flood insurance: empirical evidence. *Journal of risk and uncertainty*. 2000. Vol. 20, n° 3, pp. 291–306.

BRYSON, John et MONNOYER, M., 2004. Understanding the relationship between services and innovation: the RESER review of the European service literature on innovation, 2002. *The Service Industries Journal*. 1 janvier 2004. Vol. 24, n° 1, pp. 205-222. DOI 10.1080/02642060412331301212.

CAHN, C, 2010. Cahn C., « Marketing affinitaire : marché de la complémentaire santé », Journée internationale du marketing santé, IAE-EDHECHEC Montréal, Lille, 2010. In : *Journée International du marketing santé - IAD-EDEC-HEC Montréal*. Lille. 2010.

CAINELLI, Giulio, EVANGELISTA, Rinaldo et SAVONA, Maria, 2006. Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis. *Cambridge Journal of Economics*. 1 mai 2006. Vol. 30, n° 3, pp. 435-458. DOI 10.1093/cje/bei067.

CAJAIBA-SANTANA, Giovany, 2014. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*. février 2014. Vol. 82, pp. 42-51.

CALLON, Michel, 2007. L'innovation sociale: quand l'économie redevient politique. *L'innovation sociale: émergence et effets sur la transformation des sociétés*. 2007. pp. 17–42.

CALVET, Lucie et GRISLAIN-LETRÉMY, Céline, 2011. L'assurance habitation dans les départements d'Outre-mer: une faible souscription. . 2011. Vol. 1, n° 447, pp. 57-70.

CAMPBELL, Donald T et STANLEY, J, 1963. *Experimental and quasi-experimental designs for research*. E. Chicago : Rand McNally. Publisher: Houghton Mifflin Company

CAPPELLETTI, Laurent et DUFOURG, Nicolas, 2018. How to manage prudential standards ? Results of an intervention-research carried out in a mutual integrating Solvency II. In : *Transitions numériques et informations comptables* [en ligne]. Nantes, France. mai 2018. pp. cd-rom. 39ème Congrès de l'AFC.

CARBONELL, Pilar, RODRÍGUEZ-ESCUDERO, Ana I et PUJARI, Devashish, 2009. Customer involvement in new service development: An examination of antecedents and outcomes. *Journal of product innovation management*. 2009. Vol. 26, n° 5, pp. 536–550.

CARLBORG, Per, KINDSTRÖM, Daniel et KOWALKOWSKI, Christian, 2014. The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis. *The Service Industries Journal*. 4 avril 2014. Vol. 34, n° 5, pp. 373-398. DOI 10.1080/02642069.2013.780044.

CASTELLACCI, Fulvio, 2008. Technological paradigms, regimes and trajectories: Manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation. *Research Policy*. juillet 2008. Vol. 37, n° 6-7, pp. 978-994. DOI 10.1016/j.respol.2008.03.011.

CHAN, Andrew, GO, Frank M et PINE, Ray, 1998. Service innovation in Hong Kong: attitudes and practice. *Service Industries Journal*. 1998. Vol. 18, n° 2, pp. 112–124.

CHARBIER, Benjamin, 2019. Agents généraux : le ton monte entre Allianz et Mag 3. *L'Argus de l'Assurance* [en ligne]. 7 février 2019. Disponible à l'adresse : https://www.argusdelassurance.com/les-distributeurs/agents-generaux/agents-generaux-le-ton-monte-entre-allianz-et-mag-3.141540

CHARPENTIER, Arthur et BARRY, Amadou Diogo, 2015. *BIG DATA: passer d'une analyse de corrélation à une interprétation causale*. Risques, Société d'édition et de diffusion des documents informatifs et techniques de l'assurance.

CHARREIRE PETIT, Sandra et HUAULT, Isabelle, 2008. From Practice-based Knowledge to the Practice of Research: Revisiting Constructivist Research Works on Knowledge. *Management Learning*. février 2008. Vol. 39, n° 1, pp. 73-91. DOI 10.1177/1350507607085173.

CHARREIRE, Sandra et HUAULT, Isabelle, 2001. Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. . 2001. pp. 29.

CHAUFFON, A, 1884. *Les Assurances, leur passé, leur présent, leur avenir*. Paris.

CHESBROUGH, Henry et BOGERS, Marcel, 2014. Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming*. 2014. pp. 3–28.

CHESBROUGH, Henry W, 2006. The era of open innovation. *Managing innovation and change*. 2006. Vol. 127, n° 3, pp. 34–41.

CHESBROUGH, Henry W, 2007. Why companies should have open business models. *MIT Sloan management review*. 2007. Vol. 48, n° 2, pp. 22.

CHESBROUGH, Henry, 2011. *Open services innovation: Rethinking your business to grow and compete in a new era*. John Wiley & Sons.

CHIAMBARETTO, Paul et FERNANDEZ, Anne-Sophie, 2016. The evolution of coopetitive and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case. *Industrial Marketing Management*. 2016. Vol. 57, pp. 75–85.

CHIAMBARETTO, Paul, MASSÉ, David et MIRC, Nicola, 2019. "All for One and One for All?"-Knowledge broker roles in managing tensions of internal coopetition: The Ubisoft case. *Research Policy*. 2019. Vol. 48, n° 3, pp. 584–600.

CHRISTENSEN, Clayton M, ANTHONY, Scott D, BERSTELL, Gerald et NITTERHOUSE, Denise, 2007. Finding the right job for your product. *MIT Sloan Management Review*. 2007. Vol. 48, n° 3, pp. 38.

CHRISTENSEN, Clayton M, HORN, Michael B et JOHNSON, Curtis W, 2011. *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns*. McGraw-Hill New York.

CHRISTENSEN, Clayton M, RAYNOR, Michael et MCDONALD, Rory, 2015. What Is Disruptive Innovation? 2015. pp. 11.

CHRISTENSEN, Clayton M, 2013. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

CHUA, Jess H, CHRISMAN, James J et SHARMA, Pramodita, 2003. Succession and non succession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*. 2003. Vol. 16, n° 2, pp. 89–107.

CLOUTIER, Julie, 2003. *Qu'est-ce que l'innovation sociale?* Crises Montréal.

COOMBS, Rod et MILES, Ian, 2000. Innovation, measurement and services: the new problematique. In : *Innovation systems in the service economy*. Springer. pp. 85–103.

COSSALTER, C, 2002. Les plateaux téléphoniques dans les banques et les assurances. *Réseaux*. 2002. N° 4, pp. 23-50.

COSSALTER, Chantal, 1989. Emplois et qualifications dans l'assurance. *Revue d'économie financière*. 1989. N° 11, pp. 112–125.

COURBAGE, Christophe, 2001. Self-Insurance, Self-Protection and Market Insurance within the Dual Theory of Choice. *Geneva Papers on Risk and Insurance Theory*. juin 2001. Vol. 26, n° 1, pp. 43-56.

CRAIG, Justin BL et MOORES, Ken, 2006. A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*. 2006. Vol. 19, n° 1, pp. 1–10.

CRIÉ, Dominique, 2011. Le marketing des complémentaires santé. *Les Tribunes de la santé*. 2011. Vol. n°31, n° 2, pp. 73.

CRISTOFALO, Paula, DARIEL, Odessa et DURAND, Vanessa, 2019. How does social innovation cross borders? Exploring the diffusion process of an alternative homecare service in France. *Journal of Innovation Economics Management*. 2019. N° 3, pp. 59–88.

CUMMINS, J David et WEISS, Mary A, 2000. Analyzing firm performance in the insurance industry using frontier efficiency and productivity methods. In : *Handbook of insurance*. Springer. pp. 767–829.

CUSSET, Pierre-Yves, DAMON, Julien, DE JOUVENEL, François et LEMOINE, Sylvain, 2010. Les politiques sociales au défi de l'innovation: Présentation de l'étude Futuribles. *REGARDS*. 2010. N° 37, pp. 139–151.

DALLA POZZA, Ilaria, TEXIER, Lionel et OTHERS, 2014. *La multicanalité et son impact sur le territoire: L'exemple de l'assurance en France*.

DAMANPOUR, Fariborz et GOPALAKRISHNAN, Shanthi, 2001. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies*. 2001. Vol. 38, n° 1, pp. 45–65.

DAVID, Albert, 1999. Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In : *Conférence de l'AIMS*. 1999. pp. 1–23.

DAVIES, Muriel et BUISINE, Stéphanie, 2017. La culture d'innovation dans les organisations françaises. *ISTE Ltd. London, UK–openscience. fr*. 2017.

DE BRENTANI, Ulrike et COOPER, Robert G, 1992. Developing successful new financial services for businesses. *Industrial Marketing Management*. 1992. Vol. 21, n° 3, pp. 231–241.

DE BRENTANI, Ulrike et RAGOT, Emmanuel, 1996. Developing new business-to-business professional services: what factors impact performance? *Industrial Marketing Management*. 1996. Vol. 25, n° 6, pp. 517–530.

DE BRENTANI, Ulrike, 1989. Success and failure in new industrial services. *Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION*. 1989. Vol. 6, n° 4, pp. 239–258.

DE BRENTANI, Ulrike, 1995. New industrial service development: Scenarios for success and failure. *Journal of Business Research*. février 1995. Vol. 32, n° 2, pp. 93-103.

DE BRENTANI, Ulrike, 2001. Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION*. 2001. Vol. 18, n° 3, pp. 169–187.

DE JONG, Jeroen PJ et MARSILI, Orietta, 2006. The fruit flies of innovations: A taxonomy of innovative small firms. *Research policy*. 2006. Vol. 35, n° 2, pp. 213–229.

DE JONG, Jeroen PJ et VERMEULEN, Patrick AM, 2003. Organizing successful new service development: a literature review. *Management decision*. 2003.

DE LAGARDE, Olivier, BLACHEZ, Emmanuel et DUPONT, Grégoire, 2011. Entreprendre dans l'assurance: une aventure à risque limité. *Entreprendre Innover*. 2011. N° 1, pp. 80–88.

DE LAGARDE, Olivier, 2010. *L'invention du contrôle des risques dans les organismes d'assurance*. PhD Thesis.

DE LAVERGNE, Catherine, 2007. La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative. . 2007. pp. 16.

DE MALLERAY, Pierre-Alain, 2017. Le marketing dans l'assurance: le tournant du digital. *Revue d'économie financière*. 2017. N° 2, pp. 145–168.

DE MASSIS, Alfredo, FRATTINI, Federico et LICHTENTHALER, Ulrich, 2013. Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*. 2013. Vol. 26, n° 1, pp. 10–31.

DE MASSIS, Alfredo et KOTLAR, Josip, 2014. The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*. 2014. Vol. 5, n° 1, pp. 15–29.

DE MIRAS, Claude, 1997. Le développement des petites économies insulaires relève-t-il encore de l'économie de marché? *Revue Tiers Monde*. 1997. pp. 79–98.

DE VRIES, Erik J., 2006. Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. *Research Policy*. septembre 2006. Vol. 35, n° 7, pp. 1037-1051.

DE VRIES, Manfred FR Kets, 1993. The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*. 1993. Vol. 21, n° 3, pp. 59–71.

DEBRESSON, Christian, HU, Xiaoping, DREJER, I et LUNDVALL, BA, 1997. Innovative activity in the learning economy. *Draft report to the OECD*. 1997.

DEHOORNE, Olivier, 2014. Les petits territoires insulaires: positionnement et stratégies de développement. *Études caribéennes*. 2014. N° 27-28.

DELAGE, Marie-Hélène et CHUNG, Christine, [sans date]. Les entreprises guyanaises innovantes ou comment l'ultrapériphéricité peut devenir incitative à une internationalisation précoce: un cas d'application à travers l'entreprise Guyacom. *Tangor Fiscalité*.

DEN HERTOG, Pim, 2000. KNOWLEDGE-INTENSIVE BUSINESS SERVICES AS CO-PRODUCERS OF INNOVATION. *International Journal of Innovation Management*. décembre 2000. Vol. 04, n° 04, pp. 491-528.

DESAI, Meghnad et LOW, William, 1987. Measuring the opportunity for product innovation. *Changing money: financial innovation in developed countries, Oxford: Basil Blackwell*. 1987. pp. 112–140.

DESMARCHELIER, Benoît, DJELLAL, Faridah et GALLOUJ, Faïz, 2020. Mapping social innovation networks: Knowledge intensive social services as systems builders. *Technological Forecasting and Social Change*. août 2020. Vol. 157, pp. 120068.

DESYLLAS, Panos et SAKO, Mari, 2013. Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance. *Research Policy*. 2013. Vol. 42, n° 1, pp. 101–116.

DIMOU, Michel et SCHAFFAR, Alexandra, 2014. La croissance économique dans les Départements français d'outre-mer. *Revue Tiers Monde*. 2014. N° 3, pp. 159–177.

DJELLAL, Faridah, GALLOUJ, Camal, GALLOUJ, Faïz, FRANCOZ, Dominique et JACQUIN, Yves, 2001. Réviser la définition de la recherche-développement à la lumière des spécificités des services. . 2001. pp. 26.

DJELLAL, Faridah, GALLOUJ, Camal et GALLOUJ, Faïz, 2013. L'innovation dans les services et par les services: un bilan des travaux français récents (1999-2002). . 2013. pp. 21.

DJELLAL, Faridah et GALLOUJ, Faïz, 2000. Le "casse-tête" de la mesure de l'innovation dans les services: enquête sur les enquêtes. . 2000.

DJELLAL, Faridah et GALLOUJ, Faïz, 2001. Patterns of innovation organisation in service firms: postal survey results and theoretical models. *Science and Public Policy*. 2001. Vol. 28, n° 1, pp. 57–67.

DJELLAL, Faridah et GALLOUJ, Faïz, 2005. Mapping innovation dynamics in hospitals. *Research policy*. 2005. Vol. 34, n° 6, pp. 817–835.

DJELLAL, Faridah et GALLOUJ, Faïz, 2006. Un modèle d'analyse de la dynamique de l'innovation dans les services: le cas des services de types architecturaux. . 2006. pp. 28.

DJELLAL, Faridah et GALLOUJ, Faïz, 2012. Innovation sociale et innovation de service: première ébauche d'un dialogue nécessaire. *Innovations*. 2012. N° 2, pp. 37–66.

DJELLAL, Faridah et GALLOUJ, Faïz, 2018. Services, Service Innovation and the Ecological Challenge. In : *in Faïz Gallouj and Faridah Djellal (eds) (2018), A Research Agenda for Service Innovation, Edward Elgar Publishers*.

DOFF, René, 2008. A critical analysis of the Solvency II proposals. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*. 2008. Vol. 33, n° 2, pp. 193–206.

DOSI, Giovanni et NELSON, Richard R., 2016. Technological Paradigms and Technological Trajectories. In : *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* [en ligne]. London : Palgrave Macmillan UK. pp. 1-12. ISBN 978-1-349-94848-2.

DOSI, Giovanni, 1988. The nature of the innovative process. *Technical change and economic theory*. 1988.

DOUZET, Frédérick et HÉON, Sébastien, 2013. L'analyse du risque cyber, emblématique d'un dialogue nécessaire. *Sécurité et stratégie*. 2013. Vol. 14, n° 3, pp. 44-52.

DREJER, Ina, 2004. Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*. avril 2004. Vol. 33, n° 3, pp. 551-562.

DREW, Stephen A.W., 1995. Accelerating innovation in financial services. *Long Range Planning*. août 1995. Vol. 28, n° 4, pp. 1-21.

DROEGE, Henning, HILDEBRAND, Dagmar et HERAS FORCADA, Miguel A., 2009. Innovation in services: present findings, and future pathways. *Journal of Service Management*. 1 janvier 2009. Vol. 20, n° 2, pp. 131-155.

DRUCKER-GODARD, Carole, EHLINGER, Sylvie et GRENIER, Corinne, 1999. Validité et fiabilité de la recherche. *RA Thiétart, Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod*. 1999. pp. 257–287.

DRUCKER-GODARD, Carole, EHLINGER, Sylvie et GRENIER, Corinne, 2014. Validité et fiabilité de la recherche. *RA Thiétart, Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod*. 2014. pp. 297-321.

DUFOUR, Nicolas, 2015. *Contribution à l'analyse critique de la norme de contrôle.: Le cas des risques opérationnels dans le secteur financier: de la normativité à l'effectivité*. PhD Thesis. Paris, CNAM.

DULBECCO, Philippe, 2001. Les stratégies des mutuelles sur le marché européen de l'assurance: une réponse orientée client? *Market Management*. 2001. Vol. 1, n° 1, pp. 59–80.

DUPUIS, Marc, 2002. Innovation dans la distribution. *Revue française du marketing*. 2002. Vol. 188, pp. 61.

DYER, W Gibb et OTHERS, 1986. *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass San Francisco.

EDVARDSSON, Bo, GUSTAFSSON, Anders, KRISTENSSON, Per et WITELL, Lars, 2011. Customer integration in service innovation. In : *The handbook of innovation and services: a multi-disciplinary perspective*. Faïz Gallouj, Faridah Djellal. Edward Elgar Publishing. pp. 301. publisher: Edward Elgar Publishing

EDVARDSSON, Bo, HAGLUND, Lars et MATTSSON, Jan, 1995. Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services. *International journal of service industry management*. 1995.

EDVARDSSON, Bo, KRISTENSSON, Per, MAGNUSSON, Peter et SUNDSTRÖM, Erik, 2012. Customer integration within service development—A review of methods and an analysis of insitu and exsitu contributions. *Technovation*. juillet 2012. Vol. 32, n° 7-8, pp. 419-429.

EDVARDSSON, Bo et OLSSON, Jan, 1996. Key Concepts for New Service Development. *The Service Industries Journal*. avril 1996. Vol. 16, n° 2, pp. 140-164.

EGFJORD, Kathrine Friis-Holm et SUND, Kristian J., 2020. Do you see what I see? How differing perceptions of the environment can hinder radical business model innovation. *Technological Forecasting and Social Change*. janvier 2020. Vol. 150, pp. 119787.

EIGLIER, Pierre, LANGEARD, Eric et MATHIEU, V, 1997. Le marketing des services. *Encyclopédie de gestion*. 1997. Vol. 2, pp. 1937–1948.

ELING, Martin et LUHNEN, Michael, 2010. Efficiency in the international insurance industry: A cross-country comparison. *Journal of Banking & Finance*. 2010. Vol. 34, n° 7, pp. 1497–1509.

ELING, Martin, SCHMEISER, Hato et SCHMIT, Joan T, 2007. The Solvency II process: Overview and critical analysis. *Risk management and insurance review*. 2007. Vol. 10, n° 1, pp. 69–85.

EVANGELISTA, Rinaldo et SAVONA, Maria, 1998. Patterns of innovation in services. The results of the Italian innovation survey. In : *7th Annual RESER Conference, Berlin*. 1998.

EVANGELISTA, Rinaldo et SAVONA, Maria, 2003. Innovation, employment and skills in services. Firm and sectoral evidence. *Structural Change and Economic Dynamics*. décembre 2003. Vol. 14, n° 4, pp. 449-474.

EVANGELISTA, Rinaldo, SIRILLI, Giorgio et SMITH, Keith, 1998. Measuring innovation in services. 1998.

EVANGELISTA, Rinaldo, 2000. Sectoral Patterns Of Technological Change In Services. *Economics of Innovation and New Technology*. janvier 2000. Vol. 9, n° 3, pp. 183-222.

EWALD, Francois, 1987. L'Etat providence (Paris: Grasset, 1986). *Sanford El*. 1987.

EWALD, François, 1991. Insurance and risk , S. 197-210 in: Graham Burchell, Colin Gordon & Peter Miller (Hg.). *The Foucault Effect. Studies in Governmentality*. 1991.

EWALD, François, 2002. The return of Descartes's malicious demon: An outline of a philosophy of precaution. *Embracing risk: The changing culture of insurance and responsibility*. 2002. pp. 273–301.

EWALD, François, 2009. La société assurancielle et son avenir. *Le Débat*. 2009. N° 5, pp. 88–96.

EWALD, François, 2011. L'assurantialisation de la société française. *Les Tribunes de la santé*. 2011. N° 2, pp. 23–29.

FARES, Asma et BERNSTEIN, David Nathan, 2016. Organization of the Swiss model of primary care telemedicine: Is adoption by the French health system possible? *European Research in Telemedicine / La Recherche Européenne en Télémédecine*. mars 2016. Vol. 5, n° 1, pp. 3-8.

FEBVRE, Lucien, 1956. Pour l'histoire d'un sentiment: le besoin de sécurité. In : *Annales. Histoire, Sciences Sociales*. Cambridge University Press. 1956. pp. 244–247.

FECHER, Fabienne, PERELMAN, Sergio et PESTIEAU, Pierre, 1991. Scale economies and performance in the French insurance industry. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*. 1991. Vol. 16, n° 3, pp. 315–326.

FITZSIMMONS, James et FITZSIMMONS, Mona J, 1999. *New service development: creating memorable experiences*. Sage Publications.

FLIPO, Jean-Paul, 1989. Marketing des services: un mix d'intangible et de tangible. *Revue française du marketing*. 1989. N° 121, pp. 29–38.

FRAMBACH, Ruud T, BARKEMA, Harry G, NOOTEBOOM, Bart et WEDEL, Michel, 1998. Adoption of a service innovation in the business market: An empirical test of supply-side variables. *Journal of Business Research*. février 1998. Vol. 41, n° 2, pp. 161-174.

FRANGOS, Nicholas E et VRONTOS, Spyridon D, 2001. Design of optimal bonus-malus systems with a frequency and a severity component on an individual basis in automobile insurance. *ASTIN Bulletin: The Journal of the IAA*. 2001. Vol. 31, n° 1, pp. 1–22.

FROEHLE, Craig M, ROTH, Aleda V, CHASE, Richard B et VOSS, Christopher A, 2000. Antecedents of new service development effectiveness: an exploratory examination of strategic operations choices. *Journal of Service Research*. 2000. Vol. 3, n° 1, pp. 3–17.

FROEHLE, Craig M et ROTH, Aleda V, 2007. A resource-process framework of new service development. *Production and operations management*. 2007. Vol. 16, n° 2, pp. 169–188.

GADREY, J, GALLOUJ, F, LHUILLERY, S, RIBAULT, T et WEINSTEIN, O, 1993. La recherche-développement et l'innovation dans les activités de service: le cas du conseil, de l'assurance et des services d'information électronique, report for the Ministry of Higher Education and Research. *Paris, december*. 1993.

GADREY, Jean, GALLOUJ, Faïz, LHUILLERY, Stéphane et WEINSTEIN, Olivier, 1993. *Les critères définissant l'activité de recherche-développement et le cas des entreprises de services*.

GADREY, Jean, GALLOUJ, Faïz et WEINSTEIN, Olivier, 1995. New modes of innovation: How services benefit industry. *International Journal of Service Industry Management*. août 1995. Vol. 6, n° 3, pp. 4-16.

GADREY, Jean et GALLOUJ, Faïz, 1994. L'innovation dans l'assurance: le cas de l'UAP. . 1994.

GADREY, Jean, 1990. Rapports sociaux de service : une autre régulation. *Revue économique*. 1990. Vol. 41, n° 1, pp. 49-70.

GADREY, Jean, 1991. Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion. *Politiques et Management Public*. 1991. Vol. 9, n° 1, pp. 1-24.

GADREY, Jean, 1994. À propos de l'analyse économique des services d'assurance: le concept de produit et la question de son évaluation. *Revue économique*. 1994. pp. 193–213.

GADREY, Jean, 2004. L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. *Une mise en perspective sur la base de travaux récents*. 2004.

GADREY, Jean, 2010. The environmental crisis and the economics of services: the need for revolution. In : *The Handbook of Innovation and Services. A Multidisciplinary Perspective*. Faïz Gallouj et Faridah Djellal. Edward Elgar Publishing. pp. 93–125.

GAGNE, A-R, 1937. Mutualité et assurances. *Actualité Economique, Montréal, Québec*. avril 1937. Vol. 123, n° 1, pp. 301.

GALLO, MA et VILASECA, Alvaro, 1998. A financial perspective on structure, conduct, and performance in the family firm: An empirical study. *Family Business Review*. 1998. Vol. 11, n° 1, pp. 35–47.

GALLOUJ, Camal et GALLOUJ, Faïz, 1997. L'innovation dans les services et le modèle du « "cycle du produit inversé" ». . 1997. pp. 40.

GALLOUJ, Camal et LEROUX, Erick, 2011. E-tourisme, innovation et modes d'organisation. *Management Avenir*. 2011. N° 2, pp. 213–231.

GALLOUJ, Camal, 2007. *Innover dans la grande distribution*. De Boeck Bruxelles.

GALLOUJ, Faïz et DJELLAL, Faridah, 2010. Introduction: filling the innovation gap in the service economy–a multidisciplinary perspective. *The handbook of innovation and services. A multi-disciplinary perspective, chapter Introduction*. 2010. pp. 1–23.

GALLOUJ, Faiz, RUBALCABA, Luis, TOIVONEN, Marja et WINDRUM, Paul, 2018. Understanding social innovation in services industries. *Industry and Innovation*. 3 juillet 2018. Vol. 25, n° 6, pp. 551-569. DOI 10.1080/13662716.2017.1419124.

GALLOUJ, Faïz et TOIVONEN, Marja, 2011. Elaborating the characteristics-based approach to service innovation: making the service process visible. *Journal of Innovation Economics & Management*. 2011. Vol. 8, n° 2, pp. 33-58

GALLOUJ, Faïz et WEINSTEIN, Olivier, 1997. Innovation in services. *Research policy*. 1997. Vol. 26, n° 4-5, pp. 537–556.

GALLOUJ, Faïz et WINDRUM, Paul, 2009. Services and services innovation. *Journal of Evolutionary Economics*. avril 2009. Vol. 19, n° 2, pp. 141-148. DOI 10.1007/s00191-008-0123-7.

GALLOUJ, Faïz, 1998. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. *European Journal of Innovation Management*. décembre 1998. Vol. 1, n° 3, pp. 123-138.

GALLOUJ, Faïz, 1999. Les trajectoires de l'innovation dans les services: vers un enrichissement des taxonomies évolutionnistes. . 1999.

GALLOUJ, Faïz, 2002. *Services innovation: assimilation, differentiation, inversion and integration*. Published In: Bidgoli H. (ed), 2010, The Handbook of Technology Management, John Wiley and Sons, p. 989-1000

GALLOUJ, Faız, 2002. Innovation in services and the attendant old and new myths. *The Journal of Socio-Economics*. 2002. Vol. 31, n° 2, pp. 137–154.

GARCIA, Rosanna et CALANTONE, Roger, 2002. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*. 1 mars 2002. Vol. 19, pp. 110-132. DOI 10.1016/S0737-6782(01)00132-1.

GARCIAS, Frédéric, 2013. Clin d'œil. Séraphin Lampion: portrait de l'assureur en parasite. *Entreprises et histoire*. 2013. N° 3, pp. 136–139.
GAVARD-PERRET, Marie-Laure, GOTTELAND, David, HAON, Christophe et JOLIBERT, Alain, 2012. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*.

GEBAUER, Heiko, FLEISCH, Elgar et FRIEDLI, Thomas, 2005. Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European management journal*. 2005. Vol. 23, n° 1, pp. 14–26.

GERSICK, Kelin E. (éd.), 1997. *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston, Mass : Harvard Business School Press. ISBN 978-0-87584-555-5.
HD62.25 .G46 1997

GIARINI, Orio et STAHEL, Walter R, 2012. *The limits to certainty*. Springer Science & Business Media.

GIBBONS, Michael R, LIMOGES, Camille, NOWOTNY, Helga, SCHWARTZMAN, Simon, SCOTT, Peter et TROW, Martin, 1994. The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. . 1994.

GIORDANO, Yvonne et JOLIBERT, Alain, 2012. Spécifier l'objet de la recherche. In : *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion - Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson. pp. 63-98. ISBN 978-2-7440-7604-6.

GIROD-SÉVILLE, M et PERRET, V, 1999. Considérations épistémologiques. *Fondements épistémologiques de la recherche), in: R.-A. Thiétart, (et coll.), Méthodes de Recherche en Management, Coll.:«Gestion sup.», Paris, Dunod*. 1999. pp. 13–33.

GJERDING, Allan Næs, 1996. Organizational innovation in the Danish private business sector. *Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID) Working Paper*. 1996. N° 96-16.

GOPALAKRISHNAN, Shanthi, BIERLY, Paul et KESSLER, Eric H, 1999. A reexamination of product and process innovations using a knowledge-based view. *Journal of High Technology Management Research*. 1999. Vol. 1, n° 10, pp. 147–166.

GRADVOHL, Anne, 2017. Tribune : Innovation paillette ou innovation de transformation ? *L'Argus de l'Assurance* [en ligne]. Antony, 15 décembre 2017. Disponible à l'adresse : https://www.argusdelassurance.com/acteurs/tribune-innovation-paillette-ou-innovation-de-transformation.125179

GREENHALGH, Trisha, ROBERT, Glenn, MACFARLANE, Fraser, BATE, Paul et KYRIAKIDOU, Olivia, 2004. Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations. *The Milbank Quarterly*. 2004. Vol. 82, n° 4, pp. 581-629.

GRIMA, François, PAILLE, Pascal et BERNARDEAU MOREAU, Denis, 2013. When subordinates feel supported by managers: investigating the relationships between support, trust, commitment and outcomes. *International Review of Administrative Sciences*. 2013. Vol. 4, n° 79, pp. 681-700.

GRIMA, François, 2011. The influence of age management policies on older employee work relationships with their company. *The International Journal of Human Resource Management*. 2011. Vol. 22, n° 6, pp. 1312-1332.

GUNDAY, Gurhan, ULUSOY, Gunduz, KILIC, Kemal et ALPKAN, Lutfihak, 2011. Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*. octobre 2011. Vol. 133, n° 2, pp. 662-676. DOI 10.1016/j.ijpe.2011.05.014.

GUSDORF, Georges, 1988. Les origines de l'herméneutique. . 1988.

HADJIMANOLIS, Athanasios, 2000. An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. *R&D Management*. 2000. Vol. 30, n° 3, pp. 235–246.

HALL, Annika et NORDQVIST, Mattias, 2008. Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*. 2008. Vol. 21, n° 1, pp. 51–69.

HÄNDEL, Peter, OHLSSON, Jens, OHLSSON, Martin, SKOG, Isaac et NYGREN, Elin, 2013. Smartphone-based measurement systems for road vehicle traffic monitoring and usage-based insurance. *IEEE systems journal*. 2013. Vol. 8, n° 4, pp. 1238–1248.

HANS, Sylvie, 2007. LE RÈGLEMENT DES SINISTRES COMME VECTEUR DE LA STRATÉGIE MARKETING DANS L'ASSURANCE. *Décisions Marketing*. 2007. N° 47, pp. 93–96.

HARGADON, Andrew B., 1998. Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation. *California Management Review*. avril 1998. Vol. 40, n° 3, pp. 209-227.

HARGADON, Andrew et SUTTON, Robert, 1997. Technology Brokering and Innovation in a Product Design Firm. *Administrative Science Quarterly*. 1 décembre 1997. Vol. 42, pp. 716-749.

HAUDEVILLE, Bernard et LE BAS, Christian, 2016. L'innovation frugale, paradigme technologique naissant ou nouveau modèle d'innovation? *Innovations*. 2016. N° 3, pp. 9–25.

HAUKNES, Johan, 1998. *Services in innovation - Innovation in services*.

HAYANO, David M, 1982. *Poker faces: The life and work of professional card players*. Univ of California Press.

HENARD, David H et SZYMANSKI, David M, 2001. Why some new products are more successful than others. *Journal of marketing Research*. 2001. Vol. 38, n° 3, pp. 362–375.

HENDERSON, John C. et LENTZ, Christine M. A., 1995. *Learning, Working and Innovation: A Case Study in Insurance*.

HENRIET, Dominique et ROCHET, Jean-Charles, 1986. La logique des systèmes bonus-malus en assurance automobile: une approche théorique. *Annales d'Économie et de Statistique*. 1986. pp. 133–152.

HÉON, Sébastien et PARSOIRE, Didier, 2017. La couverture du cyber-risque. *Revue d'économie financière*. 2017. N° 2, pp. 169–182.

HILL, Peter, 1999. Tangibles, Intangibles and Services: A New Taxonomy for the Classification of Output. *The Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economique*. 1999. Vol. 32, n° 2, pp. 426-446. DOI 10.2307/136430. JSTOR;

HILLIER, Jean, MOULAERT, Frank et NUSSBAUMER, Jacques, 2004. Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, économie, société*. 2004. Vol. 6, n° 2, pp. 129–152.

HIPP, Christiane et GRUPP, Hariolf, 2005. Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*. mai 2005. Vol. 34, n° 4, pp. 517-535. DOI 10.1016/j.respol.2005.03.002.

HJALAGER, Anne-Mette, 2010. A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*. 1 février 2010. Vol. 31, n° 1, pp. 1-12. DOI 10.1016/j.tourman.2009.08.012.

HOCHGERNER, Josef, 2009. Innovation processes in the dynamics of social change. *Innovation cultures. Challenge and learning strategy*. 2009. pp. 17–45.

HOCHGERNER, Josef, 2011. The analysis of social innovations as social practice. *Die Analyse sozialer Innovationen als gesellschaftliche Praxis. Vienna and Berlin: Zentrum für Soziale Innovation (ed.). Pendeln zwischen Wissenschaft und Praxis. ZSI-Beiträge zu sozialen Innovationen*. 2011.

HOCHGERNER, Josef, 2013. Social innovations and the advancement of the general concept of innovation. In : *Social Innovation*. Viñals, C. R., Rodríguez, C. P. Routledge. pp. 22–38.

HOLLENSTEIN, Heinz, 2003. Innovation modes in the Swiss service sector: a cluster analysis based on firm-level data. *Research policy*. 2003. Vol. 32, n° 5, pp. 845–863.

HOWALDT, Jürgen et SCHWARZ, Michael, 2010. *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*. Sozialforschungsstelle Dortmund.

HOWELLS, Jeremy, 2006a. Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research policy*. 2006. Vol. 35, n° 5, pp. 715–728.

HOWELLS, Jeremy, 2006b. Where to from here for services innovation. In : *Knowledge intensive services activities (KISA) conference, Sydney*. 2006.

HOWELLS, Jeremy, 2007. Services and innovation: conceptual and theoretical perspectives. In : *The Handbook Of Service Industries*. Edward Elgar Publishing. John R. Bryson & Peter W. Daniels (Ed.).

HOWELLS, Jeremy, 2010. Services and innovation and service innovation: new theoretical directions. *Handbook of innovation and services: A multi-disciplinary perspective*. 2010. pp. 68–83.

HUGHES, Alan et WOOD, Eric, 2000. Rethinking innovation comparisons between manufacturing and services: the experience of the CBR SME surveys in the UK. In : *Innovation systems in the service economy*. Springer. pp. 105–124.

HUSNJAK, Siniša, PERAKOVIĆ, Dragan, FORENBACHER, Ivan et MUMDZIEV, Marijan, 2015. Telematics System in Usage Based Motor Insurance. *Procedia Engineering*. 2015. Vol. 100, pp. 816-825. DOI 10.1016/j.proeng.2015.01.436.

IVENS, Björn et MAYRHOFER, Ulrike, 2003. Les facteurs de réussite du marketing relationnel. *Décisions Marketing*. 2003. pp. 39–47.

JALLAT, Frédéric, 1992. *Le management de l'innovation dans les entreprises de services au particulier: concepts, processus et performances*. PhD Thesis. Aix-Marseille 3.

JOHNE, Axel et DAVIES, Robert, 2000. Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value. *International Journal of Bank Marketing*. 2000.

JONG, Jeroen P. J. De et MARSILI, Orietta, 2005. *The Fruit Flies of Innovation: A Taxonomy of Innovative Small Firms*.

JOURNÉ, B, 2012. Collecter les données par l'observation. In : *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Cambridge: Pearson. pp. 165-206.

JULLIEN, Nicolas et PÉNIN, Julien, 2014. Innovation Ouverte: Vers La Génération 2.0 (Open Innovation: Toward the 2.0 Generation). *Encyclopédie de la Stratégie–Vuibert*. 2014.

KAHN, Robert L et CANNELL, Charles F, 1957. The dynamics of interviewing; theory, technique, and cases. . 1957.

KANE, Edward J, 1981. Accelerating inflation, technological innovation, and the decreasing effectiveness of banking regulation. *The Journal of Finance*. 1981. Vol. 36, n° 2, pp. 355–367.

KESSLER, Denis, 2017. L'Europe de l'assurance et ses challenges. *Revue d'économie financière*. 2017. N° 1, pp. 119–136.

KEUCHEYAN, Razmig, 2017. Financiariser les catastrophes naturelles: assurance, finance et changement climatique. *Actuel Marx*. 2017. N° 1, pp. 79–94.

KLINE, Stephen J et ROSENBERG, Nathan, 1986. An overview of innovation. The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth. *The National Academy of Science, USA*. 1986.

KRIEF, Nathalie et ZARDET, Véronique, 2013. Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*. 12 novembre 2013. Vol. N° 95, n° 2, pp. 211-237.

KUHN, Thomas S., 1970. *The structure of scientific revolutions*. [2d ed., enl. Chicago : University of Chicago Press. International encyclopedia of unified science. Foundations of the unity of science, v. 2, no. 2. ISBN 978-0-226-45803-8.
Q175 .K95 1970

LADO, Nora et MAYDEU-OLIVARES, Albert, 2001. Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International Marketing Review*. avril 2001. Vol. 18, n° 2, pp. 130-145. DOI 10.1108/02651330110389972.

LALLEMAND, Dominique, 2001. *Les défis de l'innovation sociale*. Esf Editeur.

LALLEMAND-STEMPAK, Nathalie, 2015. Rôle de la planification stratégique dans l'évolution des entreprises sociales-Le cas d'une mutuelle d'assurance. *Revue française de gestion*. 2015. Vol. 41, n° 247, pp. 101–117.

LALONDE, Jean-François, 2013. La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue. . 2013. pp. 20.

LANCASTER, Kelvin J, 1966. A new approach to consumer theory. *Journal of political economy*. 1966. Vol. 74, n° 2, pp. 132–157.

LANGEARD, Eric et EIGLIER, Pierre, 1987. Servuction: le marketing des services. *Gebauer, H. Johnson, M. and Enquist, B (2010)"Value Co-creation as a determinant a of success in public transport services. A study of the Swiss federal Railway operators (SBB)". Managing Service Quality*. 1987. Vol. 20, n° 6, pp. 511–530.

LASZCZUK, Alexis et GARREAU, Lionel, 2015. Anticipations dans le processus de construction de sens du. In : *AIMS*. 2015. pp. 31.

LAVORATA, Laure, NILLÈS, Jean-Jacques et PONTIER, Suzanne, 2005. La méthode des scénarios : une méthode qualitative innovante pour le marketing. Application au comportement éthique du vendeur en B to B. *Décisions Marketing*. 1 janvier 2005. Vol. 37, pp. 67-75.

LE MOIGNE, Jean-Louis, 1990. Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. *Epistémologies et sciences de gestion*. 1990. pp. 81–140.

LE MOIGNE, Jean-Louis, 1995. *Les épistémologies constructivistes*. Presses universitaires de France Paris.

LE MOIGNE, Jean-Louis, 2001. Pourquoi je suis un constructiviste non repentant. *Revue du MAUSS*. 2001. N° 1, pp. 197–223.

LEE, Jay, KAO, Hung-An et YANG, Shanhu, 2014. Service Innovation and Smart Analytics for Industry 4.0 and Big Data Environment. *Procedia CIRP*. 2014. Vol. 16, pp. 3-8.

LEHMANN-ORTEGA, Laurence et MOINGEON, Bertrand, 2010. Lever l'incertitude sur les conséquences de l'innovation stratégique, Raising the uncertainty about the consequences of strategic innovation. *Revue française de gestion*. 25 mai 2010. N° 203, pp. 57-70.

LEIPONEN, Aija, 2005. Organization of knowledge and innovation: the case of Finnish business services. *Industry & Innovation*. 2005. Vol. 12, n° 2, pp. 185–203.

LELOUP-VELAY, Mélodie, 2017. *L'assurance face aux droits fondamentaux de la personne humaine*. PhD Thesis.

LEVINSON, Harry, 1971. Conflicts that plague family businesses. *Harvard business review*. 1971. Vol. 49, n° 2, pp. 90–98.

LEWIS, Samuel, 2017. INSURTECH: AN INDUSTRY RIPE FOR DISRUPTION. . 2017. Vol. 1, pp. 12.

LIEDKTE, Patrick M, 2005. L'assurance et son rôle prépondérant dans les économies modernes. *Revue Risques*. 2005. Vol. 63, pp. 105–108.

LIEVENS, Annouk, MOENAERT, Rudy K et JEGERS, Rosette S, 1999. Linking communication to innovation success in the financial services industry: a case study analysis. *International Journal of Service Industry Management*. 1999.

LIEVENS, Annouk et MOENAERT, Rudy K, 2000. Communication flows during financial service innovation. *European Journal of Marketing*. 2000.

LINTON, Jonathan D et WALSH, Steven T, 2008. A theory of innovation for process-based innovations such as nanotechnology. *Technological Forecasting and Social Change*. 2008. Vol. 75, n° 5, pp. 583–594.

LIOTARD, Isabelle et REVEST, Valérie, 2014. Web 2.0 et Open Innovation: un regain d'intérêt pour les concours d'innovation en ligne. In : . 2014.

LOVELOCK, Christopher et GUMMESSON, Evert, 2004. Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of service research*. 2004. Vol. 7, n° 1, pp. 20–41.

MAKAKA, Andrew, BREEN, Sarah et BINAGWAHO, Agnes, 2012. Universal health coverage in Rwanda: a report of innovations to increase enrolment in community-based health insurance. *The Lancet*. octobre 2012. Vol. 380, pp. S7. DOI 10.1016/S0140-6736(13)60293-7.

MARCO, Luc, 2012. La gestion du risque dans deux compagnies françaises d'assurance avant 1840. *Management & Avenir*. 2012. Vol. 57, n° 7, pp. 195-209. DOI 10.3917/mav.057.0195.

MARTIN, Claude Jr et HORNE, David A, 1993. Services innovation: successful versus unsuccessful firms. *International Journal of Service Industry Management*. 1993. Vol. 4, n° 1, pp. 49-65.

MARTIN, Claude R Martin Claude R et HORNE, David A, 1995. Level of success inputs for service innovations in the same firm. *International journal of service industry management*. 1995.

MARTINEAU, Aurélien et PLARD, Mathilde, 2016. *Notice méthodologique pour réaliser un état de l'art en sciences humaines et sociales.* [en ligne].Disponible à l'adresse : https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01404173

MARTINEAU, Stéphane, 2007. L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. . 2007. N° 5, pp. 70-81.

MATHIEU, Valérie, 2001. Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership. *International Journal of Service Industry Management*. 2001.

MAYRHOFER, Ulrike et ROEDERER, Claire, 2011. Les facteurs de réussite du marketing relationnel dans le secteur de l'assurance - Une analyse des relations partenariales d'Allianz. *Décisions Marketing*. 2011. N° 63, pp. 61.

MCELROY, Jerome L, 2006. Small island tourist economies across the life cycle. *Asia Pacific Viewpoint*. 2006. Vol. 47, n° 1, pp. 61–77.

MENDONÇA, Sandro, PEREIRA, Tiago Santos et GODINHO, Manuel Mira, 2004. Trademarks as an indicator of innovation and industrial change. *Research Policy*. 2004. Vol. 33, n° 9, pp. 1385–1404.

MENOR, Larry J. et ROTH, Aleda V., 2007. New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation. *Journal of Operations Management*. 1 juin 2007. Vol. 25, n° 4, pp. 825-846. DOI 10.1016/j.jom.2006.07.004.

METCALFE, J Stanley et MILES, Ian, 2012. *Innovation systems in the service economy: measurement and case study analysis*. Springer Science & Business Media.

MILES, Ian, KASTRINOS, Nikos, FLANAGAN, Kieron, BILDERBEEK, Rob, DEN HERTOG, Pim, HUNTINK, Willem et BOUMAN, Mark, 1995. Knowledge-intensive business services. *EIMS publication*. 1995. Vol. 15, pp. 25–90.

MILES, Ian, 1987. *The convergent economy*. Imperial College of Science and Technology.

MILES, Ian, 1993. Services in the new industrial economy. *Futures*. 1993. Vol. 25, n° 6, pp. 653–672.

MILES, Ian, 2000. Services innovation: coming of age in the knowledge-based economy. *International Journal of Innovation Management*. 2000. Vol. 4, n° 04, pp. 371–389.

MILES, Ian, 2006. Innovation in Services. In : *The Oxford Handbook Of Innovation*. Fagerberg, J., Mowery, D.C. And Nelson, R.R. (Eds). Oxford University Press. pp. 433-458.

MILES, Matthew B et HUBERMAN, A Michael, 2003. *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

MILES, MB, HUBERMAN, AM et SALDANA, J, 2013. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of new Methods (H. Salmon Ed*. Los Angeles : Sage Publications.

MILLER, Danny et LE BRETON-MILLER, Isabelle, 2005. *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.

MIOZZO, MARCELA et MILES, IAN, 2003. *Internationalization, technology and services*. Edward Elgar Publishing.

MIOZZO, MARCELA et SOETE, LUC, 2001. Internationalization of Services: A Technological Perspective. . 2001. pp. 159-185.

MIRANDA, Mario J et FARRIN, Katie, 2012. Index insurance for developing countries. *Applied Economic Perspectives and Policy*. 2012. Vol. 34, n° 3, pp. 391–427.
MIRANDA, Mario J et GONZALEZ-VEGA, Claudio, 2011. Systemic risk, index insurance, and optimal management of agricultural loan portfolios in developing countries. *American Journal of Agricultural Economics*. 2011. Vol. 93, n° 2, pp. 399–406.

MIRANDA, Mario et VEDENOV, Dimitry V., 2001. Innovations in Agricultural and Natural Disaster Insurance. *American Journal of Agricultural Economics*. 2001. Vol. 83, n° 3, pp. 650-655.
JSTOR

MORCK, Randall et YEUNG, Bernard, 2003. Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship theory and practice*. 2003. Vol. 27, n° 4, pp. 367–382.

MOSSIN, Jan, 1968. Aspects of rational insurance purchasing. *Journal of political economy*. 1968. Vol. 76, n° 4, Part 1, pp. 553–568.

MOTTET, Stéphane, 2002. La démutualisation. *Revue d'économie financière*. 2002. pp. 111–120.

MOULAERT, Frank et AILENEI, Oana, 2005. Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present. *Urban Studies*. octobre 2005. Vol. 42, n° 11, pp. 2037-2053. DOI 10.1080/00420980500279794.

MOULAERT, Frank, MARTINELLI, Flavia, SWYNGEDOUW, Erik et GONZALEZ, Sara, 2005. Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies*. octobre 2005. Vol. 42, n° 11, pp. 1969-1990. DOI 10.1080/00420980500279893.

MUCCHIELLI, Alex, 2009. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Armand Colin.

NALEBUFF, Barry J, BRANDENBURGER, Adam et MAULANA, Agus, 1996. *Co-opetition*. Harper Collins Business London.

NATOWICZ, Irène, 1997. La relation de service: axe stratégique de l'assurance. In : *La relation de service au cœur de l'analyse économique*. Paris : L'Harmattan. Logiques sociales.

NIEHANS, Jürg, 1983. Financial innovation, multinational banking, and monetary policy. *Journal of banking & Finance*. 1983. Vol. 7, n° 4, pp. 537–551.

NIJSSEN, Edwin J, HILLEBRAND, Bas, VERMEULEN, Patrick AM et KEMP, Ron GM, 2006. Exploring product and service innovation similarities and differences. *International Journal of Research in Marketing*. 2006. Vol. 23, n° 3, pp. 241–251.

NONAKA, Ikujiro et TAKEUCHI, Hirotaka, 1996. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long range planning*. 1996. Vol. 4, n° 29, pp. 592.

NUSSBAUM, Roland, 2013. La résilience des sociétés vue au travers du prisme des assurances: une comparaison internationale. In : *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*. ESKA. 2013. pp. 42–47.

NYMAN, John A, 2006. Evaluating health insurance: a review of the theoretical foundations. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*. 2006. Vol. 31, n° 4, pp. 720–738.

OKE, Adegoke, 2007. Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*. 2007.

OLIVA, Rogelio et KALLENBERG, Robert, 2003. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*. 1 janvier 2003. Vol. 14, n° 2, pp. 160-172.

OUTREVILLE, J. Francois, 1990. The Economic Significance of Insurance Markets in Developing Countries. *The Journal of Risk and Insurance*. septembre 1990. Vol. 57, n° 3, pp. 487.

OUTREVILLE, J Francois, 1996. Life insurance markets in developing countries. *Journal of Risk and Insurance*. 1996. pp. 263–278.

OUTREVILLE, Jean-François, 2012. Les services d'assurance: mesure de leur rôle et création de valeur ajoutée. *Revue d'économie financière*. 2012. N° 2, pp. 63–76.

PACHÉ, Gilles et DES GARETS, Véronique, 1997. Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution: les dimensions logistiques. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*. juin 1997. Vol. 12, n° 2, pp. 61-82.

PACHÉ, Gilles, 2020. Service innovation in historical perspective. *European Review of Service Economics and Management*. octobre 2020. Vol. 2020 – 2, n° n° 10, pp. 173-185

PALMATIER, Robert W, JARVIS, Cheryl Burke, BECHKOFF, Jennifer R et KARDES, Frank R, 2009. The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal of marketing*. 2009. Vol. 73, n° 5, pp. 1–18.

PARASURAMAN, Arun, BERRY, Leonard L et ZEITHAML, Valarie A, 1991. Understanding customer expectations of service. *Sloan management review*. 1991. Vol. 32, n° 3, pp. 39–48.

PARMENTIER, Christian, 2005. *Marketing performant de l'assurance*. Paris : Dalloz. L'Argus de l'assurance.

PASSERON, Jean-Claude, 1991. *Le raisonnement sociologique: l'espace non-poppérien du raisonnement naturel*. Nathan Paris.

PATRICK, Hugh T, 1966. Financial development and economic growth in underdeveloped countries. *Economic development and Cultural change*. 1966. Vol. 14, n° 2, pp. 174–189.

PAVITT, Keith, 1984. Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*. 1984. N° 13, pp. 343-373.

PEARSON, Robin, 1997. Towards an historical model of services innovation: The case of the insurance industry, 1700–1914. *The Economic History Review*. 1997. Vol. 50, n° 2, pp. 235–256.

PEISER, Richard B et WOOTEN, Leland M, 1983. Life-cycle changes in small family businesses. *Business Horizons*. 1983. Vol. 26, n° 3, pp. 58–65.

PESTIEAU, Pierre et PIRARD, Chantal, 1989. L'entreprise d'assurance: économies d'échelle et performance. *Revue d'économie financière*. 1989. N° 11, pp. 93–104.

PESQUEUX, Yvon, 2011. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu. *Innovations*. 15 février 2011. Vol. n°34, n° 1, pp. 37-55.

PESQUEUX, Yvon, 2014. De la notion de territoire. *Prospective et Stratégie*. décembre 2014. Vol. 4-5, pp. 55-68.

PFADENHAUER, Michaela, 2005. Ethnography of scenes. Towards a sociological life-world analysis of (post-traditional) community-building. In : *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*. 2005.

PHILLS, James A, DEIGLMEIER, Kriss et MILLER, Dale T, 2008. Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*. 2008. Vol. 6, n° 4, pp. 34–43.
PIAGET, Jean, 1967. Logique et connaissance scientifique. . 1967.

PIAGET, Jean, 1970. L'épistémologie génétique, Presses Universitaires de France. *Que sais-je*. 1970.

POIRINE, Bernard, 1995. *Les petites économies insulaires: théories et stratégies de développement*. L'Harmattan.

POIRINE, Bernard, 2007. Eloignement, insularité et compétitivité dans les petites économies d'outre-mer. In : . 2007.

POL, Eduardo et VILLE, Simon, 2009. Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of socio-economics*. 2009. Vol. 38, n° 6, pp. 878–885.

PREISSL, Brigitte, 2000. Service Innovation: What Makes it Different? Empirical Evidence from Germany. In : *Innovation Systems in the Service Economy: Measurement and Case Study Analysis* [en ligne]. Boston, MA : Springer US. pp. 125-148. Economics of Science, Technology and Innovation.

PRÉVOT, Pierre, 2005. Management de l'Innovation dans l'Assurance Automobile. . 2005. pp. 66.

PUSCHMANN, Thomas, 2017. Fintech. *Business & Information Systems Engineering*. 2017. Vol. 59, n° 1, pp. 69–76.

PYE, Michael, 2000. Rüdiger Schott: Orakel und Opferkulte bei Völkern der westafrikanischen Savanne Nordrhein-Westfälische Akademie der Wissenschaften. Geisteswissenschaften. Vorträge G 348. *Marburg Journal of Religion*. 2000. Vol. 5, n° 1.

REBOUD, Louis (éd.), 1997. *La relation de service au cœur de l'analyse économique*. Paris : L'Harmattan. Collection Logiques sociales. ISBN 978-2-7384-6083-7.
HF5415.5 .R445 1997

REICHHELD, Frederick F et SASSER, W Earl, 1990. Zero defections: Quality comes to services. *Harvard business review*. 1990. Vol. 68, n° 5, pp. 105–111.

REICHHELD, Frederick F, 1993. Loyalty-based management. *Harvard business review*. 1993. Vol. 71, n° 2, pp. 64–73.

ROGERS, Carl Ransom, 1959. *A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships: As developed in the client-centered framework*. McGraw-Hill New York.

ROMELAER, Pierre, 2005. L'entretien de recherche. In : *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Roussel, P. Wacheux, F. (Eds). De Boeck Université. pp. 101–137, Paris.

ROSA, Jean-Jacques, 1977. La demande d'assurance non-vie: l'état actuel de la théorie. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*. 1977. pp. 35–42.

RÖSCHMANN, Angela Zeier, 2018. Digital insurance brokers—old wine in new bottles? How digital brokers create value. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*. 2018. Vol. 107, n° 3, pp. 273–291.

ROTH, Fabrice, 2002. La gouvernance des entreprises d'assurance: les atouts des formes mutuelles. *Revue d'économie financière*. 2002. pp. 181–192.

ROYER, I et ZARLOWSKI, P, 1999. Le design de recherche. In : *Méthodes de recherche en management*. Dunod. pp. 139-168. R.A. Thiétart.

RUBALCABA, Luis, GALLEGO, Jorge et HERTOG, Pim Den, 2010. The case of market and system failures in services innovation. *The Service Industries Journal*. avril 2010. Vol. 30, n° 4, pp. 549-566.

RUBALCABA, Luis, MICHEL, Stefan, SUNDBO, Jon, BROWN, Stephen W. et REYNOSO, Javier, 2012. Shaping, organizing, and rethinking service innovation: a multidimensional framework. *Journal of Service Management*. 5 octobre 2012. Vol. 23, n° 5, pp. 696-715..

RUIZ, C et PARRA, C, 2013. New forms of organization in knowledge-based societies: Social innovation. In : *Non-profit Organizations and Social Entrepreneurship*. Routledge New York, NY.

RUMSON, Alexander G. et HALLETT, Stephen H., 2019. Innovations in the use of data facilitating insurance as a resilience mechanism for coastal flood risk. *Science of The Total Environment*. avril 2019. Vol. 661, pp. 598-612. DOI 10.1016/j.scitotenv.2019.01.114.

SALTER, A et TETHER, B, 2006. *Innovation in Services: Through the Looking Glass of Innovation Studies. [Background paper for AIM Research's Grand Challenge on Service Science]*. London.

SAVALL, Henri, ZARDET, Veronique, BONNET, Marc et PERON, Michel, 2007. The Emergence of Implicit Criteria Actually Used by Reviewers of Qualitative Research Articles: Case of a European Journal. *Organizational Research Methods* [en ligne]. 8 août 2007.

SCHENK, Eric et GUITTARD, Claude, 2012. Une typologie des pratiques de Crowdsourcing : l'externalisation vers la foule, au-delà du processus d'innovation1. *Management international*. 20 septembre 2012. Vol. 16, pp. 89-100.

SCHIER, Guillaume, 2014. Entreprises familiales et Innovation. *Gestion 2000*. 2014. Vol. 31, n° 5, pp. 123–138.

SCHLESINGER, Harris, 2013. The theory of insurance demand. In : *Handbook of insurance*. Springer. pp. 167–184.

SCHUEFFEL, Patrick, 2016. Taming the beast: a scientific definition of fintech. *Journal of Innovation Management*. 2016. Vol. 4, n° 4, pp. 32–54.

SCHUMPETER, Joseph A, 1934. The theory of economic development, translated by Redvers Opie. *Harvard: Economic Studies*. 1934. Vol. 46, pp. 1600– 0404.

SHARMA, Pramodita, CHRISMAN, James J et CHUA, Jess H, 1997. Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*. 1997. Vol. 10, n° 1, pp. 1–35.

SIGGELKOW, Nicolaj, 2007. Persuasion with case studies. *Academy of management journal*. 2007. Vol. 50, n° 1, pp. 20–24.

SIMONNET, Carole, 2015. *La gestion des risques portés par le client en banque et assurance : comportements et éthique des acteurs* [en ligne]. Thèse de doctorat. Conservatoire national des arts et métiers – CNAM.

SIRILLI, Giorgio et EVANGELISTA, Rinaldo, 1998. Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys. *Research Policy*. décembre 1998. Vol. 27, n° 9, pp. 881-899. DOI 10.1016/S0048-7333(98)00084-5.

SKEES, Jerry R., 2008. Innovations in Index Insurance for the Poor in Lower Income Countries. *Agricultural and Resource Economics Review*. avril 2008. Vol. 37, n° 1, pp. 1-15.

SOETE, Luc LG et MIOZZO, Marcela, 1989. *Trade and development in services: a technological perspective*. Merit.

SONGINI, Lucrezia, 2006. 15 The professionalization of family firms: theory and practice. *Handbook of research on family business*. 2006. pp. 269.

SOULÉ, Bastien, 2007. Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches Qualitatives*. 2007. Vol. 27, pp. 127–140.

SOUTO, Jaime E, 2015. Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*. 2015. Vol. 51, pp. 142–155.

SPOHRER, Jim et MAGLIO, Paul P., 2008. The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation of Value. *Production and Operations Management*. mai 2008. Vol. 17, n° 3, pp. 238-246. DOI 10.3401/poms.1080.0027.

STAKE, R.E., 1994. Case Studies. In: *Strategies of Qualitative Inquiry*. N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (Eds). Sage Publications. pp. 86-109.

STAUSS, Bernd, DEN HERTOG, Pim, VAN DER AA, Wietze et DE JONG, Mark W, 2010. Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of service Management*. 2010.

STEWART, Alex et HITT, Michael A, 2012. Why can'ta family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*. 2012. Vol. 25, n° 1, pp. 58–86.

STOECKLI, Emanuel, DREMEL, Christian et UEBERNICKEL, Falk, 2018. Exploring characteristics and transformational capabilities of InsurTech innovations to understand insurance value creation in a digital world. *Electronic Markets*. 2018. Vol. 28, n° 3, pp. 287–305.

STRAUS, André, 2013a. La concentration des entreprises d'assurances en France depuis la Seconde Guerre Mondiale : réalités et limites. *Entreprises et histoire*. 2013. Vol. 72, n° 3, pp. 55.

STRAUS, André, 2013b. Nouvelles des archives. Quelques notes sur les archives concernant l'assurance en France. *Entreprises et histoire*. 2013. Vol. 72, n° 3, pp. 122-129.

SUNDBO, Jon et GALLOUJ, Faïz, 1998. *Innovation in services in seven European countries: the results of work packages 3-4 of the SI4S project* [en ligne]. Research Report. Université Lille 1, CLERSE ; Roskilde University.

SUNDBO, Jon et GALLOUJ, Faiz, 2000. Innovation as a loosely coupled system in services. *International Journal of Services Technology and Management*. 2000. Vol. 1, n° 1, pp. 15.

SUNDBO, Jon, ORFILA-SINTES, Francina et SØRENSEN, Flemming, 2007. The innovative behaviour of tourism firms—Comparative studies of Denmark and Spain. *Research policy*. 2007. Vol. 36, n° 1, pp. 88–106.

SUNDBO, Jon et TOIVONEN, Marja, 2011. *User-based innovation in services*. Edward Elgar Publishing.

SUNDBO, Jon, 1994. Modulization of service production and a thesis of convergence between service and manufacturing organizations. *Scandinavian journal of Management*. 1994. Vol. 10, n° 3, pp. 245–266.

SUNDBO, Jon, 1997. Management of Innovation in Services. *The Service Industries Journal*. juillet 1997. Vol. 17, n° 3, pp. 432-455. DOI 10.1080/02642069700000028.

SUNDBO, Jon, 2000. Organization and innovation strategy. *Services and the Knowledge-based Economy*. 2000. pp. 109–128.

SUSMAN, Gerald I, 1983. Action research: a sociotechnical systems perspective. *Beyond method: Strategies for social research*. 1983. Vol. 95, pp. 113.

TAYLOR, James B, 1970. Introducing social innovation. *The journal of applied behavioral science*. 1970. Vol. 6, n° 1, pp. 69–77.

TETHER, Bruce et HOWELLS, Jeremy, 2007. Changing understanding of innovation in services. *Innovation in Services*. 2007. Vol. 9, n° 9, pp. 21–60.

TETHER, Bruce S., HIPP, Christiane et MILES, Ian, 2001. Standardisation and particularisation in services: evidence from Germany. *Research Policy*. 2001. Vol. 30, n° 7, pp. 1115–1138.

TETHER, Bruce S., 2003. *The sources and aims of innovation in services: Variety between and within sectors Economics," Innovation and New Technology Volume 12, Issue 6*.

TETHER, Bruce S, 2005. Do services innovate (differently)? Insights from the European innobarometer survey. *Industry & Innovation*. 2005. Vol. 12, n° 2, pp. 153–184.

THIÉTART, Raymond-Alain, 2014. *Méthodes de recherche en management* [en ligne]. Paris : Dunod. ISBN 978-2-10-071702-6. Disponible à l'adresse : http://international.scholarvox.com/book/88820817

TOIVONEN, Marja et TUOMINEN, Tiina, 2009. Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*. 2009. Vol. 29, n° 7, pp. 887–902.

UCHUPALANAN, Kittiwat, 2000. Competition and IT-based innovation in banking services. *International Journal of Innovation Management*. 2000. Vol. 4, n° 04, pp. 455–489.

UTTERBACK, James M et ABERNATHY, William J, 1975. A dynamic model of process and product innovation. *Omega*. décembre 1975. Vol. 3, n° 6, pp. 639-656.

VAN DER AA, W et ELFRING, T, 1993. A typology of Innovations in Service Firms. In : *Conférence on" Managing Innovations in Services", Cardiff Business School*. 1993. pp. 5–7.

VAN DER AA, Wietze et ELFRING, Tom, 2002. Realizing innovation in services. *Scandinavian Journal of Management*. juin 2002. Vol. 18, n° 2, pp. 155-171

VAN DER HAVE, Robert P. et RUBALCABA, Luis, 2016. Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*. novembre 2016. Vol. 45, n° 9, pp. 1923-1935.

VAN RIEL, Allard CR et LIEVENS, Annouk, 2004. New service development in high tech sectors. *International Journal of Service Industry Management*. 2004.

VARGO, Stephen L et LUSCH, Robert F, 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*. 2008. Vol. 36, n° 1, pp. 1–10.

VERLEY, Patrick, 1991. Revue de « L'UAP et l'histoire de l'Assurance ». In : *Annales. Histoire, Sciences Sociales*. Cambridge University Press. 1991. pp. 891–892.

VERMEULEN, Patrick et DANKBAAR, Ben, 2002. The organisation of product innovation in the financial sector. *Service Industries Journal*. 2002. Vol. 22, n° 3, pp. 77–98.

VERMEULEN, Patrick, 2004. Managing Product Innovation in Financial Services Firms. *European Management Journal*. février 2004. Vol. 22, n° 1, pp. 43-50. DOI 10.1016/j.emj.2003.11.012.

VIEL, L, 2018. Classement Mutuelles 2018 : les clés du rebond, l'Argus de l'assurance. *L'Argus de l'Assurance*. Paris, 14 août 2018.

VINCENT, Hélène, 2006. La mutualité française dans l'union européenne: nouveau contexte, nouveaux défis. *Revue internationale de l'économie sociale: recma*. 2006. N° 300, pp. 62–77.

VISWANATHAN, Krupa S et CUMMINS, J David, 2003. Ownership structure changes in the insurance industry: An analysis of demutualization. *Journal of Risk and Insurance*. 2003. Vol. 70, n° 3, pp. 401–437.

VON GLASERSFELD, E, 1988. Introduction à un constructivisme radical. *Paul Watzlawick: L'Invention de la réalité. Paris, Ed. du Seuil*. 1988.

VON HIPPEL, Eric, 2005. Democratizing Innovation. *MIT Press*. 2005. pp. 221.

VOORBERG, William H, BEKKERS, Viktor JJM et TUMMERS, Lars G, 2015. A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*. 2015. Vol. 17, n° 9, pp. 1333–1357.

WACHEUX, Frédéric, 1996. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.

WANG, Chan, NIE, Pu-yan, PENG, Da-heng et LI, Zheng-hui, 2017. Green insurance subsidy for promoting clean production innovation. *Journal of Cleaner Production*. avril 2017. Vol. 148, pp. 111-117. DOI 10.1016/j.jclepro.2017.01.145.

WANLIN, Philippe, 2007. L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*. 2007. Vol. 3, n° 3, pp. 243–272.

WARD, Damian et ZURBRUEGG, Ralf, 2000. Does insurance promote economic growth? Evidence from OECD countries. *Journal of Risk and Insurance*. 2000. pp. 489–506.

WEBER, Juliette, 2009. *Entre idéal et expérience vécue: du concept de valeur de lien à son expression au sein des entreprises d'assurance mutualistes: Le cas du groupe Macif*. PhD Thesis. Châtenay-Malabry, Ecole centrale de Paris.

WEBER, Robert Philip, 1990. *Basic content analysis*. Sage. 49.

WESTHEAD, Paul et COWLING, Marc, 1998. Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship theory and practice*. 1998. Vol. 23, n° 1, pp. 31–56.

WIMMER, Nancy E., 2008. Innovations Promote Rural and Peri-Urban Electrification in Developing Countries. In : *Urban Energy Transition* [en ligne]. Elsevier. pp. 309-326.

WINDRUM, Paul et GARCIA-GONI, Manuel, 2008. A neo-Schumpeterian model of health services innovation. *Research policy*. 2008. Vol. 37, n° 4, pp. 649–672.

WINDRUM, Paul et KOCH, Per M, 2008. *Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management*. Edward Elgar Publishing.

WITT, Ulrich, 1993. Evolutionary economics: some principles. In : *Evolution in markets and institutions*. Springer. pp. 1–16.

YAMI, Saïd, CASTALDO, Sandro, DAGNINO, Battista et LE ROY, Frédéric, 2010. *Coopetition: winning strategies for the 21st century*. Edward Elgar Publishing.

YAN, Tan Choon, SCHULTE, Paul et LEE KUO CHUEN, David, 2018. InsurTech and FinTech: Banking and Insurance Enablement. In : *Handbook of Blockchain, Digital Finance, and Inclusion, Volume 1* [en ligne]. Elsevier. pp. 249-281.

YIN, RK, 1993. *Case Study Research, Design and Methods*. Newbury Park, CA : Sage Publications.

YIN, Robert K, 1989. Case study research: Design and methods, revised edition. *Applied Social Research Methods Series*. 1989. Vol. 5.

YIN, Robert K, 1994. Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*. 1994. Vol. 15, n° 3, pp. 283–290.

YIN, Robert K, 2011. *Applications of case study research*. Second Edition. Sage Publications. Applied Research Series.

YIN, Robert K, 2013. Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*. 2013. Vol. 19, n° 3, pp. 321–332.

ZAHRA, Shaker A, 2005. Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family business review*. 2005. Vol. 18, n° 1, pp. 23–40.

ZEITHAML, Valarie A, 1981. How consumer evaluation processes differ between goods and services. In : *Conference: American Marketing Association First Services Marketing Conference*. 1981.

Annexes

Annexe 1 : Infographie des salariés de l'assurance – chiffres clés 2019.

Annexe 2 : Synthèse des principaux changements réglementaires de l'assurance en France (2000 -2019).

Annexe 3 : La Directive sur la Distribution d'Assurances et la formation continue.

Annexe 4 : La capacité professionnelle des intermédiaires en assurance.

Annexe 5 : Modèle du document d'information produit (IPID).

Annexe 6 : Guide d'entretien

Annexe 7 : Visualisation du comparé par nombre de références NVivo – les impacts de l'innovation dans l'assurance.

Annexe 8 : Extrait du codebook NVivo – Nœuds investigués.

Annexe 9 : Extrait du journal de bord sybillique.

Annexe 10 : Retranscription de l'entretien d'une collaboratrice du service de traitement des sinistres (extraits).

Annexe 11 : Communiqué de presse de lancement de Niort Tech

Annexe 1 – Infographie des salariés de l'assurance – chiffres clés 2019 – Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance.

Annexe 2 : Synthèse des principaux changements réglementaires de l'assurance en France (2000 – 2019)

Solvabilité 2, mieux appréhender et anticiper les risques.

La directive Solvabilité 2 a été adoptée par l'Europe en 2009 après un important travail de réflexion et d'analyse sur les premières normes de solvabilité. Son objectif est de mieux appréhender la diversité des risques auxquels sont soumises les entreprises d'assurance dans un environnement économique et financier complexe. Cette directive impose notamment :

- un accroissement des exigences de capitaux propres pour couvrir les engagements pris envers les assurés ;
- le renforcement du contrôle interne des risques ;
- de nouvelles obligations en matière d'information financière.

Solvabilité 2 est entrée en vigueur en 2016 mais et a nécessité une préparation de plusieurs années pour les différents acteurs de l'assurance. *"La fonction conformité est inscrite à l'article 46 de la directive. Elle se place dans le système de gouvernance du pilier 2, plus précisément dans le sous-système du contrôle interne, et a pour mission de conseiller l'organe de direction (AMSB) en matière de respect des normes inhérentes à l'activité de l'assureur. Elle a un rôle prépondérant dans la catégorie des risques opérationnels qui se composent de quatre fonctions clés : la vérification de la conformité, la gestion des risques, la fonction actuarielle et l'audit interne. Cette fonction a un impact opérationnel substantiel, notamment sur la protection de la clientèle et la relation client.* " (Simmonet, 2015)

La pertinence de certaines dispositions, notamment l'accroissement massif des capitaux propres, a pu être questionnée tant par les chercheurs que par les praticiens, et ce avant même son entrée en vigueur (Eling et al., 2007; Besson et atl., 2009). De la même façon, les adaptations organisationnelles provoquées par les impératifs de la directive et leurs questionnements ont donné lieu à de nombreux articles dans la presse spécialisée et à de nombreuses recherches, notamment après l'entrée en vigueur en 2016 (De Lagarde, 2010 ; Cappelletti et Dufourg, 2018).

Lois Hamon & Châtel, une modification des dynamiques concurrentielles

La loi relative à la consommation, appelée « Loi Hamon » en date du 17 mars 2014 vise à renforcer les droits du consommateur, en particulier pour les postes de dépenses contraintes tels que les crédits à la consommation et les assurances.

Le dispositif phare de la loi simplifie la résiliation du contrat d'assurances IARD (automobile, moto, habitation), jusque là complexe et contraignante. En effet, auparavant l'assuré ne pouvait résilier son assurance que dans les deux mois précédant la date anniversaire du contrat.

La loi Châtel du 28 janvier 2005 a permis une première étape de simplification. En obligeant l'assureur à informer, au plus dans les 15 jours qui précèdent la date anniversaire du contrat, de la durée du préavis de résiliation, le législateur donne une liberté supplémentaire à l'assuré.

Si les mécanismes varient en fonction du produit ou service assuré (assurance de prêts immobilier, assurance auto, assurances affinitaires…), l'impact de ces deux lois a été majeur dans la dynamique concurrentielle.

La possibilité nouvelle de résilier un contrat d'assurance à n'importe quelle date une fois la première année passée a offert plus de liberté et grandement facilité la résiliation. Cette disposition a eu pour effet d'accroître la concurrence. La rétention du client devient ainsi un enjeu majeur, dans un secteur aux portefeuilles peu mobiles.

L'ANI, un bouleversement pour les complémentaires santé

L'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013 est "l'accord pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés". Entré en vigueur en 2016, il a instauré une couverture obligatoire pour les salariés et des remboursements complémentaires des frais de santé, via un contrat d'entreprise financé par moitié par les employeurs et par moitié par les salariés. Le choix de l'organisme assureur a été laissé libre aux entreprises. En contrepartie, les recommandations par les accords de branche ont été rendus possibles. Une condition a été imposée aux assureurs comme aux entreprises : la mise en place de contrats dits "solidaires et responsables". L'ANI a représenté un véritable bouleversement et un défi commercial, stratégique et organisationnel.

Un défi commercial d'abord, car l'obligation de ces contrats collectifs à adhésion obligatoire pour toutes les entreprises a ouvert un marché jusque là réticent. Stratégique, ensuite, car, si le poids des accords de branche dans la complémentaire santé a toujours été important, les nouvelles négociations à l'occasion de l'ANI ont été l'occasion de redistribuer les influences. Organisationnel ensuite, car la création de nouvelles gammes d'assurances standard dans des

délais contraints par le législateur a représenté une gageure pour nombre des acteurs de l'assurance.

A titre d'illustration, l'impact de l'ANI sur le marché de l'assurance santé a été significatif pour les mutuelles. En cinq ans, elles ont perdu 3 % de leurs parts de marché. Pour l'ensemble du marché de la santé collective, la dynamique de croissance a été de + 2 % en 2017 dont + 4,9 % pour les assureurs.

Une directive telle que l'ANI a ainsi la capacité à modifier l'équilibre concurrentiel du marché assurance.

La Directive sur la Distribution d'Assurances (DDA) : la poursuite d'une standardisation de l'information et du conseil amorcée en 2009

Issue d'une volonté de standardisation de l'information amorcée en 2009, la Directive de la Distribution d'Assurance (DDA) ou IDD (Insurance Distribution Directive) est entrée en vigueur le 30 octobre 2018. Dernier élément du renforcement des normes européennes et nationales en matière de protection du consommateur et de transparence (MiFID[41], PRIIPs[42], recommandations de l'ACPR) constitue une refonte globale des règles applicables à la distribution d'assurance en France et en Europe.

Dans un contexte résolument orienté vers la protection de la clientèle (renforcement des contrôles ACPR, forte exposition aux risques de réputation, portefeuilles volatils et clients exigeants), la DDA pose des exigences sur cinq thématiques principales :

- **la capacité professionnelles** : la DDA impose une formation annuelle minimale de 15 heures à tous les collaborateurs prenant une part directe à la distribution de produits d'assurance ; l'honorabilité du personnel est exigée ("fit and proper");
- **le devoir de conseil** : déjà intégrée dans le IMD, le recueil des exigences du client doit être complété par un deuxième niveau de conseil personnalisé, dont la comparaison avec d'autres produits d'assurance ;

[41] La Markets in Financial Instruments Directive, MIFID, publiée au Journal officiel de l'Union européenne le 30 avril 2004, est l'un des éléments clés du Plan d'action des services financiers 2005-2010 lancé par la Commission européenne.

[42] Le Packaged Retail Investment and Insurance-based Products, PRIIPs, vise à uniformiser l'information précontractuelle des produits financiers packagés (fonds d'investissement, produits dérivés, produits d'assurance vie en mode épargne, etc.) proposés à des investisseurs non professionnels, via la mise en place de documents d'information standardisés.

- **l'information et la transparence** : la mise en place d'un document d'information standardisé, pour les produits d'assurance non-vie, vient s'ajouter à l'obligation d'informer le client sur la nature de la rémunération perçue pour la vente de produits d'assurance (commissions, primes fixes ou variables…) et l'identification de possibles conflits d'intérêts;
- la rémunération et les conflits d'intérêts sont particulièrement visés par la DDA, via l'obligation d'évaluer les risques liés aux schémas de rémunérations
- la gouvernance et la surveillance des produits impose une démarche très en amont aux assureurs. L'adaptation des produits aux besoins et à la situation de la clientèle cible doit être évaluée et documentée, de même que la définition du marché cible, et la stratégie de distribution.

Ainsi, la DDA et ses impacts ne se limitent pas à la distribution au sens strict du terme, mais bien sur l'ensemble de la chaîne de valeur du service d'assurance, de la conception à la commercialisation, en passant par la stratégie de développement de l'entreprise. La stratégie, l'organisation, les systèmes d'information et les processus se retrouvent transformés par les nouvelles exigences.

D'une façon plus large, les évolutions réglementaires ont impacté l'ensemble de la chaîne de valeur du service assurance. La fonction conformité devient ainsi centrale :

- les exigences réglementaires fixent l'étendue (lutte contre le blanchiment, conseil personnalisé) et les limites (RGPD) des données nécessaires de connaissance du client ;
- la conformité doit être intégrée dès la conception du service et avoir des relais dans toutes les directions de l'entreprise d'assurance ;
- la culture de l'éthique et de la conformité est désormais indispensable pour tout assureur.

Annexe 3 – La DDA et la formation continue

Publication de février 2019
de la Revue de l'ACPR

Mise en œuvre de la formation continue en application de Directive sur la Distribution d'Assurances

À compter du 23 février 2019, les intermédiaires en assurance et les salariés des entreprises d'assurance seront soumis à l'obligation d'actualiser régulièrement leurs compétences professionnelles. En effet, outre la formation initiale déjà exigée au titre de la capacité professionnelle, les textes[1] transposant la Directive sur la distribution d'assurances (DDA), imposent désormais une obligation de formation continue ou de développement professionnel continu.

Cette nouvelle obligation de formation continue participe à l'objectif posé par la DDA selon lequel tout distributeur d'assurance doit agir de manière honnête, impartiale et professionnelle en accord avec le meilleur intérêt des clients. Ainsi, en identifiant les compétences et les besoins de formation de chacun de ses salariés et en les formant, les professionnels participent de ce fait à l'amélioration de la qualité du conseil donné aux clients.

Sont concernés les intermédiaires d'assurance et de réassurance, leur personnel, ainsi que les salariés des entreprises d'assurance et de réassurance dont les activités consistent à fournir des recommandations sur des contrats d'assurance ou de réassurance, à présenter, à proposer ou à aider à conclure des contrats d'assurance ou à réaliser d'autres travaux préparatoires à leur conclusion. Les dirigeants des intermédiaires en assurance ont également une obligation de formation.

Sont exclus du champ d'application de cette obligation de formation continue, les intermédiaires d'assurance à titre accessoire, ainsi que les personnels des intermédiaires et des entreprises d'assurance exerçant uniquement des activités de gestion de contrats d'assurance.

La durée consacrée à la formation ou au développement professionnel continu ne peut être inférieure à quinze heures par an.

[1] Ordonnance n° 2018-361 du 16 mai 2018 relative à la distribution d'assurances transposant la Directive UE 2016/97 du parlement européen et du conseil du 20 janvier 2016 sur la distribution d'assurances ;
Décret n° 2018-431 du 1er juin 2018 relatif à la distribution d'assurances ;
Arrêté du 26 septembre 2018 relatif à la liste des compétences éligibles pour des actions de formation ou de développement professionnel continus prévus à l'article R. 312-13-1 du code des assurances

Annexe 4 – La capacité professionnelle des intermédiaires en assurance

ACPR
BANQUE DE FRANCE

12 septembre 2018

La capacité professionnelle des intermédiaires d'assurance

Une plus grande considération donnée à la capacité professionnelle et à la formation des salariés des intermédiaires d'assurance est nécessaire tant pour respecter les obligations d'accès à la profession que pour se préparer à l'obligation de formation continue de 15h par an qui devient obligatoire à partir de février 2019 pour les distributeurs d'assurance.

Pour être exercée, l'activité d'intermédiation en assurance suppose de remplir un certain nombre de conditions d'accès et d'exercice. Parmi celles-ci, il y a la vérification de la capacité professionnelle des salariés. Cette obligation mériterait d'être mieux appréhendée par les intermédiaires.

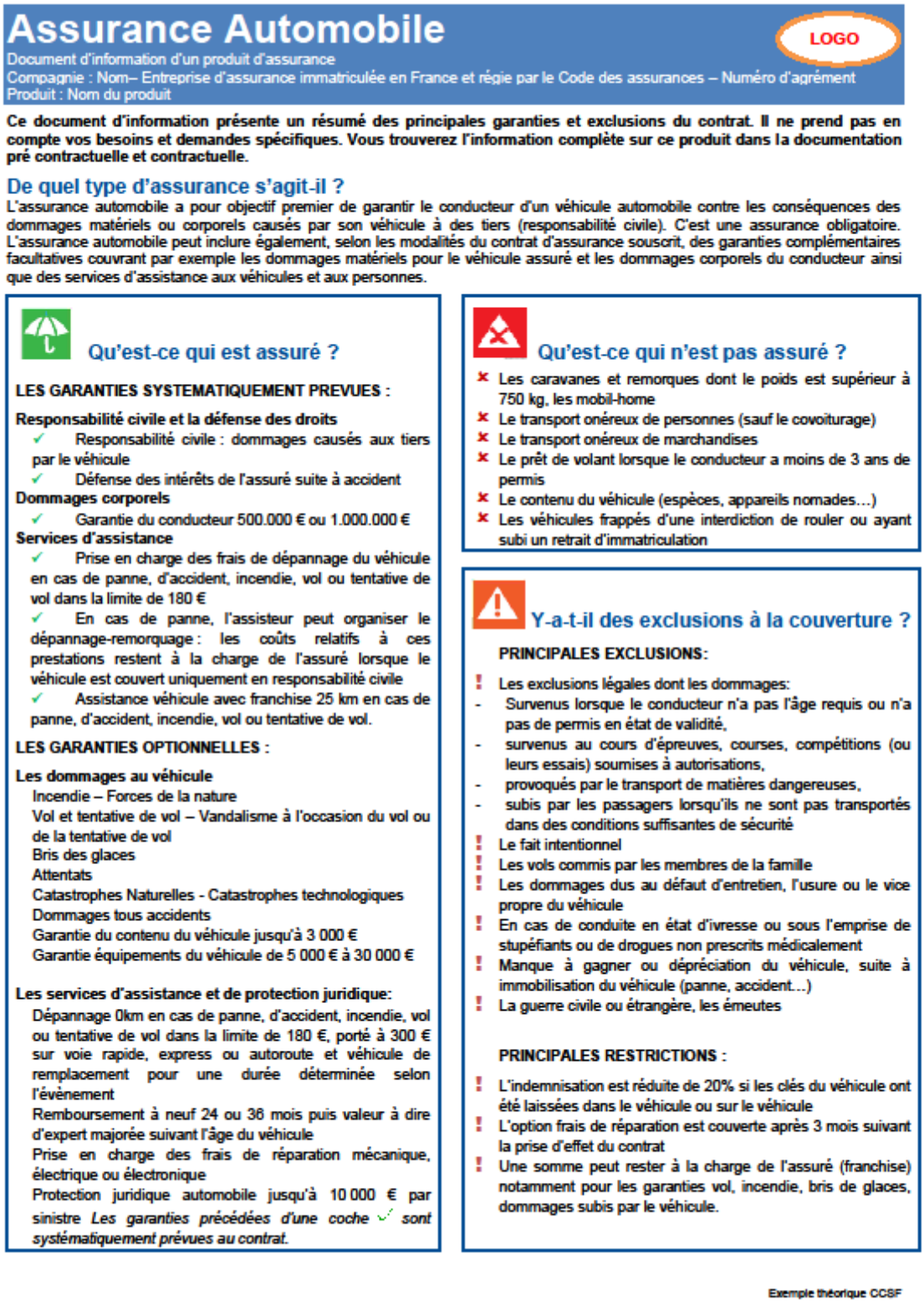
Le code des assurances impose aux dirigeants comme aux salariés des intermédiaires d'assurance de disposer d'un degré de capacité professionnelle, variable en fonction des fonctions exercées. Ce degré est ainsi dit « de niveau I » pour les dirigeants et responsables, « de niveau II » pour les commerciaux et, par dérogation, de « niveau III » pour les commerciaux bénéficiant d'un encadrement par un responsable de niveau I. Cette capacité professionnelle peut être justifiée par la détention d'un diplôme spécifique, par une expérience professionnelle antérieure ou encore par le suivi d'une formation précédant la prise de poste.

Cette exigence constitue une garantie certaine pour la clientèle. La qualité du conseil fourni est en effet liée à un niveau de compétence adaptée de la personne qui fournit ce conseil. Cette obligation de capacité professionnelle représente également une garantie pour les intermédiaires eux-mêmes, l'exigence d'un niveau de compétence adapté permettant certainement de réduire leurs propres risques professionnels.

Pourtant, les contrôles récents de l'ACPR révèlent que plusieurs composantes de cette exigence de capacité professionnelle ne sont pas encore totalement mises en œuvre par les acteurs du marché de l'intermédiation.

L'identification des salariés exerçant des fonctions liées à des actes d'intermédiation et la cartographie subséquente du niveau de capacité professionnelle correspondant à chaque fonction est une première étape indispensable.

Annexe 5 – Modèle du document d'information produit (IPID)



Assurance Automobile

LOGO

Document d'information d'un produit d'assurance

Compagnie : Nom– Entreprise d'assurance immatriculée en France et régie par le Code des assurances – Numéro d'agrément

Produit : Nom du produit

Ce document d'information présente un résumé des principales garanties et exclusions du contrat. Il ne prend pas en compte vos besoins et demandes spécifiques. Vous trouverez l'information complète sur ce produit dans la documentation pré contractuelle et contractuelle.

De quel type d'assurance s'agit-il ?

L'assurance automobile a pour objectif premier de garantir le conducteur d'un véhicule automobile contre les conséquences des dommages matériels ou corporels causés par son véhicule à des tiers (responsabilité civile). C'est une assurance obligatoire. L'assurance automobile peut inclure également, selon les modalités du contrat d'assurance souscrit, des garanties complémentaires facultatives couvrant par exemple les dommages matériels pour le véhicule assuré et les dommages corporels du conducteur ainsi que des services d'assistance aux véhicules et aux personnes.

Qu'est-ce qui est assuré ?

LES GARANTIES SYSTEMATIQUEMENT PREVUES :

Responsabilité civile et la défense des droits

- ✓ Responsabilité civile : dommages causés aux tiers par le véhicule
- ✓ Défense des intérêts de l'assuré suite à accident

Dommages corporels

- ✓ Garantie du conducteur 500.000 € ou 1.000.000 €

Services d'assistance

- ✓ Prise en charge des frais de dépannage du véhicule en cas de panne, d'accident, incendie, vol ou tentative de vol dans la limite de 180 €
- ✓ En cas de panne, l'assisteur peut organiser le dépannage-remorquage : les coûts relatifs à ces prestations restent à la charge de l'assuré lorsque le véhicule est couvert uniquement en responsabilité civile
- ✓ Assistance véhicule avec franchise 25 km en cas de panne, d'accident, incendie, vol ou tentative de vol.

LES GARANTIES OPTIONNELLES :

Les dommages au véhicule

Incendie – Forces de la nature
Vol et tentative de vol – Vandalisme à l'occasion du vol ou de la tentative de vol
Bris des glaces
Attentats
Catastrophes Naturelles - Catastrophes technologiques
Dommages tous accidents
Garantie du contenu du véhicule jusqu'à 3 000 €
Garantie équipements du véhicule de 5 000 € à 30 000 €

Les services d'assistance et de protection juridique:

Dépannage 0km en cas de panne, d'accident, incendie, vol ou tentative de vol dans la limite de 180 €, porté à 300 € sur voie rapide, express ou autoroute et véhicule de remplacement pour une durée déterminée selon l'évènement
Remboursement à neuf 24 ou 36 mois puis valeur à dire d'expert majorée suivant l'âge du véhicule
Prise en charge des frais de réparation mécanique, électrique ou électronique
Protection juridique automobile jusqu'à 10 000 € par sinistre *Les garanties précédées d'une coche ✓ sont systématiquement prévues au contrat.*

Qu'est-ce qui n'est pas assuré ?

- ✗ Les caravanes et remorques dont le poids est supérieur à 750 kg, les mobil-home
- ✗ Le transport onéreux de personnes (sauf le covoiturage)
- ✗ Le transport onéreux de marchandises
- ✗ Le prêt de volant lorsque le conducteur a moins de 3 ans de permis
- ✗ Le contenu du véhicule (espèces, appareils nomades…)
- ✗ Les véhicules frappés d'une interdiction de rouler ou ayant subi un retrait d'immatriculation

Y-a-t-il des exclusions à la couverture ?

PRINCIPALES EXCLUSIONS:

- ! Les exclusions légales dont les dommages:
  - Survenus lorsque le conducteur n'a pas l'âge requis ou n'a pas de permis en état de validité,
  - survenus au cours d'épreuves, courses, compétitions (ou leurs essais) soumises à autorisations,
  - provoqués par le transport de matières dangereuses,
  - subis par les passagers lorsqu'ils ne sont pas transportés dans des conditions suffisantes de sécurité
- ! Le fait intentionnel
- ! Les vols commis par les membres de la famille
- ! Les dommages dus au défaut d'entretien, l'usure ou le vice propre du véhicule
- ! En cas de conduite en état d'ivresse ou sous l'emprise de stupéfiants ou de drogues non prescrits médicalement
- ! Manque à gagner ou dépréciation du véhicule, suite à immobilisation du véhicule (panne, accident…)
- ! La guerre civile ou étrangère, les émeutes

PRINCIPALES RESTRICTIONS :

- ! L'indemnisation est réduite de 20% si les clés du véhicule ont été laissées dans le véhicule ou sur le véhicule
- ! L'option frais de réparation est couverte après 3 mois suivant la prise d'effet du contrat
- ! Une somme peut rester à la charge de l'assuré (franchise) notamment pour les garanties vol, incendie, bris de glaces, dommages subis par le véhicule.

Exemple théorique CCSF

Annexe 6 – Guide d'entretien

Questions introductives

Questionnement 1 : Innove-t-on dans l'assurance ?

Pouvez-vous me dire ce qu'est l'innovation pour vous ?
Sur la base de ces réponses, est-ce qu'on innove à L'Agence générale ?
Innove-t-on dans l'assurance ?
Est-ce qu'on innove dans l'assurance ?

Questionnement 2 : Comment est organisé le process d'innovation ?

Le process d'innovation est-il plutôt formel ou informel ?
Au sein de l'entreprise, quelles sont les personnes, les fonctions impliquées ?
Le process d'innovation est-il ouvert ou fermé ?
Quelles personnes/entreprises extérieures à l'organisation interviennent dans le process d'innovation ?
Quelles sont les rôles des acteurs dans le process d'innovation ?
Quelles sont les types formes d'innovation ?

Questionnement 3 : Quels sont les impacts de l'innovation dans l'entreprise ?

Comment l'innovation se ressent-elle dans le chiffre d'affaires ?
Comment l'innovation impacte-t-elle l'emploi ?
Comment l'innovation impacte-t-elle le positionnement marketing de l'entreprise ?
Comment l'innovation impacte-t-elle l'image de l'entreprise ?
Comment l'innovation impacte-t-elle les process de l'entreprise ?

Questionnement 4 : Quels sont les déterminants de l'innovation ?

*L'**environnement public** (CCI, la Région, les mairies) a-t-il un impact dans l'organisation de l'innovation ? Si oui, comment ?*
*La **concurrence a-t-elle une influence sur l'i**nnovation ? Si oui, comment ?*
*Les attentes des **clients** impactent-elles la démarche d'innovation ? Si oui comment ?*
*La **réglementation** impacte-t-elle le process d'innovation ? Si oui, comment ?*

Quels sont les leviers d'innovation pour l'entreprise ?
Quels sont les leviers d'innovation dans l'ensemble du secteur d'assurance ?
Quels sont les enjeux auxquels les innovations doivent répondre en assurance ?
Dans quelle mesure les innovations très technologiques impactent-elles l'innovation d'assurance ?

Questionnement 5 : Quelles sont les spécificités des PME PMI dans le contexte d'innovation

Comment intervient le dirigeant dans le process d'innovation ?
La taille de l'entreprise a-t-elle une incidence sur le process d'innovation ? Si oui, comment ?
Dans quelle mesure l'organisation innove-t-elle avec un budget limité ?
Quel rôle peuvent jouer les liens avec d'autres PME dans le processus d'innovation ?

Questionnement 6 : Quels sont les freins de l'innovation ? Existe-t-il des freins

Existe-t-il des freins au processus d'innovation ? Si oui, lesquels

Dans quelle mesure les équipes peuvent-elles agir comme un frein dans l'innovation dans l'entreprise ?

Dans quelle mesure l'organisation de l'entreprise peut-elle agir comme un frein dans l'innovation ?

Dans quelle mesure la taille de l'entreprise peut-elle être un frein à l'innovation ?

Dans quelle mesure l'aspect réglementaire de l'assurance peut-il agir comme un frein à l'innovation ?

Questionnement 7 : Quelles sont les relations entre la maison mère et L'Agence générale dans le processus d'innovation ?

Y a-t-il des formes de coopération entre la maison mère et l'AGA et si oui quelles formes prennent-elles ?

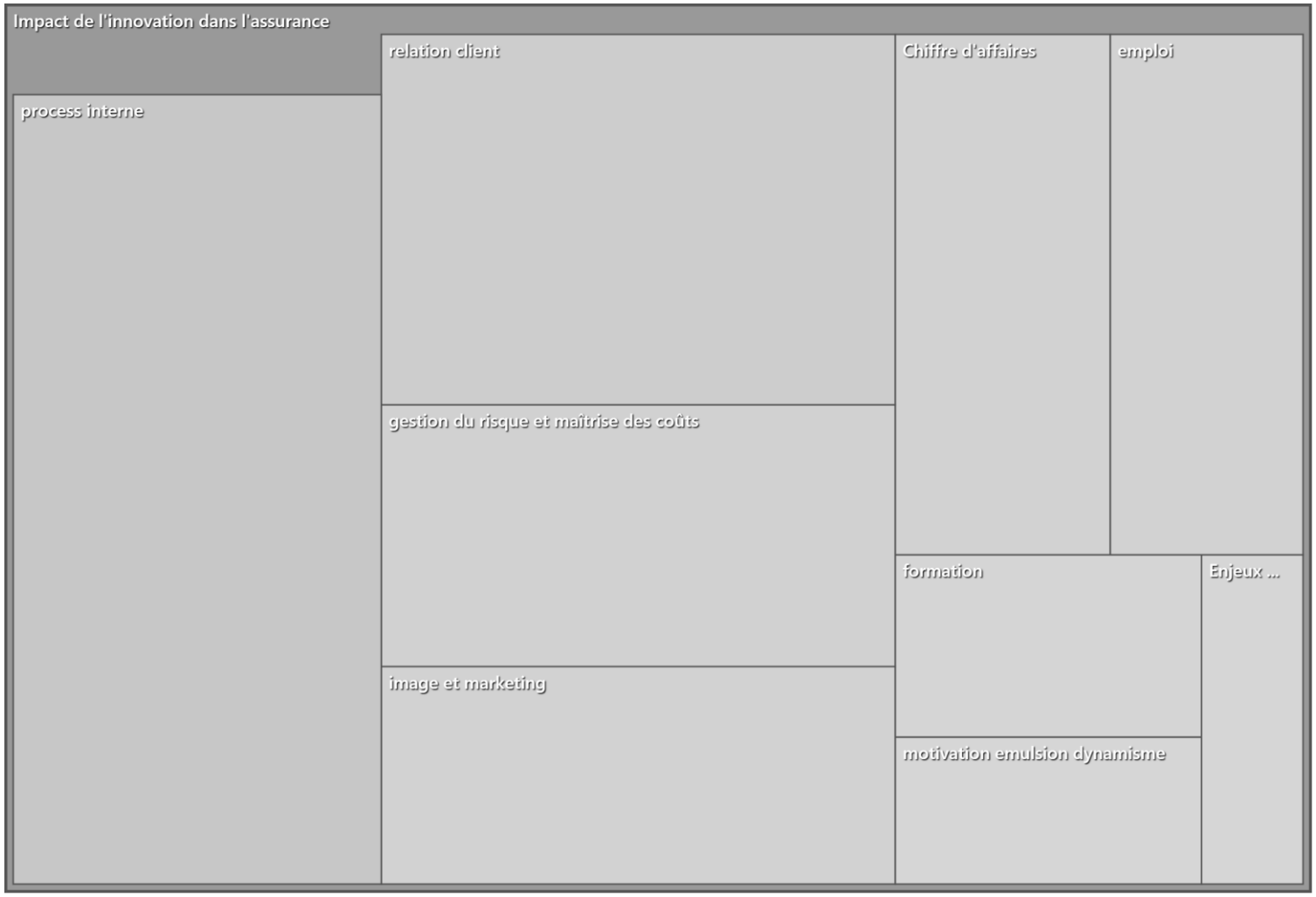
Quels sont les outils utilisés en métropole (CRM, gestion etc…) et en Guadeloupe ?

Quelles sont les formations (autres que strictement produits) déployées en métropole et en Guadeloupe ?

Dans quelles mesures les solutions, process et méthodes de la métropole sont-elles adaptées aux Antilles ?

Quel est l'impact des échanges/relations entre la maison mère et les Antilles sur le process d'innovation ?

Annexe 7 – Visualisation du comparé par nombre de références NVivo – les impacts de l'innovation dans l'assurance



Annexe 8 - Extrait du codebook NVivo – Nœuds investigués

Nom	Description
Impact de l'innovation dans l'assurance	L'innovation peut se mesurer sous aspects donc son impact sur les différentes dimensions de l'assurance, nous souhaitons identifier de quelle manière cela est perçu par les collaborateurs d'assurance
Chiffre d'affaires	l'innovation peut générer du CA supplémentaire
Emploi	Un des impacts indirects de l'innovation sur l'assurance peut-il être l'emploi – (embaucher des nouveaux collaborateurs aux profils différents ?)
Enjeux de l'innovation en assurance	à quels enjeux du secteur les innovations en assurances doivent-elles répondre ? codage a posteriori
Formation	est-ce que l'innovation induit de nouvelles formations ?
Gestion du risque et maîtrise des coûts	L'innovation a-t-elle une incidence sur la tarification, la connaissance du risque, l'anticipation ? si oui, laquelle ?
Image et marketing	L'innovation a-t-elle une incidence sur l'image d'une entreprise et si oui, laquelle ?
Motivation émulsion dynamisme	un des impacts souligné pour l'innovation est la motivation interne - codage a posteriori, venu du terrain
Process interne	L'innovation a-t-elle une incidence sur les process internes et si oui, lesquels ?
Relation client	L'innovation a-t-elle une incidence sur la relation client ?et si oui, lesquels ?
Innovation vue par les collaborateurs	quelle est la définition de l'innovation pour ceux qui y travaillent ? qu'est-ce qu'ils considèrent comme étant une solution d'innovation ?
Leviers à l'innovation	les éléments sur lesquels se reposer pour innover, qu'ils soient internes ou externes
Procédés	Dans la théorie de l'innovation dans les services, l'innovation de process est considérée comme une innovation en tant que telle – de quelle façon l'observe-t-on à L'Agence générale ?
Processus d'innovation	Nous cherchons à savoir le processus d'innovation est formel ou informel
Réglementation	La réglementation est spécifique à l'assurance de par son poids croissant : cela a-t-il une incidence sur l'innovation et si oui, comment ?

Annexe 9 - Extrait du journal de bord sybillique

Événement : réunion d'audit du 18/06/19, suivie d'un point individuel avec le DG

Anticipations	Afin de préparer notre réponse au rapport provisoire de l'audit réalisé par notre assureur mandat en décembre 2018, il est prévu une réunion ce jour (18/06/19) entre le DG, la responsable sinistre, et l'une des responsables commerciales. La seconde responsable ayant également contribué à la rédaction des documents (synthèse et réponses détaillées) est absente. Tous ont été destinataires de ma synthèse et du tableau détaillé d'analyse. Notre réunion doit se concentrer sur 4 dossiers un peu plus compliqués pour lesquels le DG doit rédigé un retour détaillé à la compagnie. A l'issue de cette réunion, il est prévu que je fasse un point sur tous mes dossiers en cours avec le DG, puis que nous soyons rejoints par une collaboratrice, Melle Y, dans le cadre de nouvelles missions que je souhaite lui proposer. Mes doutes concernent plus cette deuxième partie, en raison des projets innovants à aborder et des changements organisationnels que les nouvelles missions de Melle Y impliquent.
Compte-rendu	Il est apparu pendant la réunion que personne n'avait pris connaissance de ma synthèse rédigée et transmise en amont. Ainsi, avec l'absence de la deuxième responsable commerciale beaucoup de zones d'ombre subsistent et nécessitent que nous fassions une réunion à 3 (les 2 responsables, dont la sœur du dirigeant, et moi). Au cours de nos échanges sur les 4 dossiers difficiles, suite aux explications de sa sœur sur le contrat qualifié de « compliqué », le DG appelle le client pour lui imposer un changement de contrat. Il est ferme. Sa sœur me souffle « c'est dingue, quand c'est moi il m'envoie bouler ». Son intervention permet de clarifier une situation litigieuse et comportant potentiellement un risque opérationnel. Le DG souhaite que chacune des responsables soit en capacité de défendre notre synthèse en mon absence ce qui n'est pas le cas. Ensuite le DG a dû faire un point avec sa sœur, responsable commerciale. Lorsque je vais le voir après, il m'indique que notre point et les échanges concernant Melle Y sont également reportés à demain. Je revois brièvement la sœur après la réunion qui m'avoue ne pas avoir lu ma synthèse car elle pensait que la réunion ne serait consacrée qu'aux 4 dossiers compliqués. En discutant je me rends compte qu'elle n'a pris connaissance d'aucun des documents envoyés en amont.
Écarts et analyses	Finalement, et comme souvent, les agendas sont chamboulés, et le DG est très difficile à « coincer ». Ce qui rend le processus de décision long, car il les centralise. Il est vraiment le centre névralgique de l'entreprise. En son absence, peu de choses peuvent avancer. En témoigne par exemple l'appel qu'il a dû passer pour régler le cas litigieux. Le rôle central du DG dans cette entreprise familiale est un vrai sujet d'organisation. Il ne délègue (ne peut ? ne veut ?) visiblement aucune tâche.

Réflexivité	En parallèle, ce n'est pas la première fois qu'une réunion perd une partie de son efficacité car les dentinaires n'ont pas pris connaissance en amont des éléments transmis. Je me rends compte que c'est un mode de fonctionnement qui n'est pas du tout familier dans cette entreprise : toute le monde est très tourné vers l'opérationnel ce qui laisse peu de place à la prise de recul et la préparation de réunions telles que celles-ci. Je suis assez frustrée car les documents de préparation demandent un investissement assez important. Cela constitue en revanche un véritable levier d'amélioration, notamment dans la gestion de projets innovants à venir : développer l'interactivité et la prise de recul chez les managers est un enjeu. La délégation du DG est également un enjeu d'efficacité opérationnelle. Ce sont des points qu'il me faudra inclure dans le guide d'entretien qui lui sera déployé

Annexe 10 - Retranscription de l'entretien d'une collaboratrice du service de traitement des sinistres (extraits)

Gestionnaire 1	
Poste	Gestionnaire de sinistres, spécialisée dans le traitement de la fraude.
Ancienneté dans le secteur	16 ans
Autre	10 mois en Guadeloupe
Ancienneté dans l'entreprise/poste	(…)

(Formules introductives)

Qu'est-ce que l'innovation pour toi ?

C'est l'invention de nouveaux systèmes qui facilitent la vie, on va dire ça. Oui donc ça peut être des inventions pour faciliter la vie, ça peut être en matériel, quand je pense à ça la plus grande chose c'est actuellement c'est le téléphone avec les smartphones etc., mais ça peut être aussi une nouvelle façon de communiquer avec les clients, justement qui peut être innovante pour faciliter la vie des gens.

D'accord et sur la base de cette définition, est-ce qu'on innove chez L'Agence générale ?

(…)

Euh...de par rapport à ce que j'ai vu...euh...non, on a des axes d'amélioration, il y a des possibilités de d'évolutions simples et innovantes. A mettre en place.

Comme quoi par exemple ?

Eh bien tout simplement les communications par e-mail, les transmissions des éléments par e-mail qui est déjà largement acté dans n'importe quelle société et qu'il faut absolument mettre en place.

D’accord. Dans les autres entreprises dans lesquelles tu as travaillé en Guadeloupe pour l’instant, dans l’assurance, est-ce qu’on a innové ?

Oui, dans une des compagnies en effet dans laquelle j’ai travaillé, on était en totale innovation. Alors par rapport à mon expérience métropole, oui et non, euh, je dirais qu’on était pour la Guadeloupe dans une innovation mais par apport à mes connaissances métropole je dirais que cette société partait avec les standards des assurances métropolitaines.

D’accord. Donc avec un décalage ?

Avec un décalage malheureusement, mais qui peut vite se résorber.

D’accord. Nous exploiterons cette thématique en profondeur plus tard si tu le veux bien. Si on revient à L'Agence générale donc tu m’as dit qu’il n’y avait pas d’innovation, qu’est ce qui selon toi freine l’innovation ?

En fait quand il n’y a pas d’innovation pour moi c’est qu’il n’y a pas de relation client mis en avant, y ‘a pas de … on est sur euh…. de ce que j’ai vu un par rapport aux sinistres, on a une obligation de par l’assureur de ne pas expertiser tout de suite et on fonctionne énormément en papier. Pour moi il faudrait beaucoup plus de rapidité, beaucoup plus de contact client et arrêter la gestion papier et l’envoi de tous ces courriers. Et je n’ai pas trouvé en fait euh d’innovations quand je dis innovation c’est plutôt dans le service au client, pour te donner un exemple lorsqu’on pose un client, lorsqu’on ouvre un dossier et qu’on dirige un client en lui disant qu’on voudrait un devis, “voilà on a ouvert votre sinistre euh on voudrait un devis des réparations”, ce qu’il faudrait aller plus loin c’est qu’il faudrait lui envoyer la liste des garages.

Oui, par exemple, oui d’accord.

C’est des choses toutes bêtes et ça, ça devrait être fait, ça devrait être dans un packaging tout fait tout prêt qu’on peut donner au client en physique ou par e-mail.

D’accord.

Et ...même la liste des garages elle est pas...elle est pas… elle n'est pas intelligente dans le sens où euh ben pour te donner un exemple y’a quatre ou cinq garages sur la commune de B.

(…)

Tu sais pourquoi elle a fait cette liste comme ça, elle fait cette liste pour dire les premiers. Puisque l’humain prend en général les premiers de la liste, les partenariats les plus forts sont à mon avis sont les premiers de la liste mais on est sur une logique commerciale et pas sur une

logique de relation client. Et l'innovation pour moi de … de des boîtes en générale et de cette boîte c'est la relation client.

D'accord.
Avec la maîtrise des coûts.

D'accord. Je vais revenir là-dessus plus tard. Quels autres freins à l'innovation ?
Euh...quels autres freins à l'innovation ? Euh on a aussi certaines complexités dues au territoire qui font qui font que certaines innovation qui se fait en métropole qui sont très compliquées à mettre en place ici.

Par exemple ?
Le service à domicile, donc la prise en charge d'un véhicule euh du client. Euh pour l'emmener dans un garage et lui laisser un véhicule de prêt.et il y a un problème lié au territoire des DOM en tous cas de la Guadeloupe enfin il y a un problème d'adresses, d'identification des rues et qui font que mathématiquement c'est plus compliqué d'envoyer quelqu'un euh et on sait pas trop où. Et puis il y a également des éléments culturels, qui font que ça peut être le cousin, le frère (rires) qui récupère la voiture ici, qui sont beaucoup plus normés et cadrés dans les territoires métropolitains. Donc y'a des particularités culturelles en fait.
(…)
Au-delà de la façon dont les personnes perçoivent leurs postes, quand tu parles des personnes, qu'est ce qui peut aussi être un frein, ça peut être aussi la formation, le type de profils ?...
Qu'est ce qui peut être un frein pour l'innovation ?

Oui
Ben ce qui est un frein pour l'innovation, c'est le manque d'encouragement de la hiérarchie, le manque de motivation, le manque de sens qui font que ces personnes-là, quelles qu'elles soient à un moment donné ne sont plus dans l'envie et restent seulement dans leur statu quo

D'accord
Donc euh l'impulsion doit venir de là-haut., et la plupart des bonnes idées viennent des opérationnels ou des fonctionnels, en tous cas des gens en fonctions il faut savoir les motiver … Alors je pourrais te donner un parallèle puisque dans mon ancienne entreprise en métropole

on a arrêté puis recommencé on avait dans chaque équipe ce qu'on appelait le tableau des améliorations. Chacun mettait en fait des espèces de post-it sur divers sujets et une fois par mois, une fois tous les 15 jours ou une fois par mois, il y avait quelqu'un qui était responsable du tableau, on faisait une réunion qui durait une heure on échangeait en fait sur les idées, euh on en sélectionnait 3 ou 5, et euh chaque équipe faisait ça, c'était centralisé après euh au-dessus, avec toutes les équipes et euh au final chaque euh, chaque tous les 6 mois à peu près il y avait des idées qui venaient des équipes qui étaient mises en place. Pour te donner un, un truc tout bête il y avait eu une idée toute simple...tu vois la carte verte que tu as sur ton pare-brise ?

Oui?...

Dans mon ancienne société en métropole, il y a quelqu'un un jour qui a sorti l'idée en disant "mais pourquoi on met pas au dos de cette carte verte le numéro de téléphone de l'assistance ?"" Puisque les gens sont toujours en train de chercher l'assistance. Et donc en fait un pl… on avait mis un plastique transparent pour les pare-brise avec la carte verte que tu sais ce qui fait que tu la voyais dans les deux sens et donc la personne, l'assuré en fait avait sa carte verte et en même temps au dos le numéro de l'assistance en cas de panne

D'accord. Et donc pour toi ça c'est une innovation ?

Ça a été une innovation en effet puisqu'on a fait gagner un gain de temps. Gain de temps pour le client et aussi gain de temps pour nous.

(…)

Annexe 11 – Communiqué de presse de lancement de Niort Tech

#NIORT TECH
ÉCOSYSTÈME NUMÉRIQUE

COMMUNIQUE DE PRESSE

NIORT TECH : LES GRANDS ASSUREURS MUTUALISTES CREENT UN ACCELERATEUR DE STARTUPS POUR INVENTER L'ASSURANCE DE DEMAIN ET DYNAMISER LA FILIERE NUMERIQUE DU NIORTAIS

Niort, le 21 février 2018 – La Communauté d'Agglomération du Niortais (CAN), GROUPAMA, IMA, MAAF, MACIF, MAIF et le MEDEF Deux-Sèvres créent l'association NIORT TECH afin de dynamiser le développement numérique du territoire et d'impulser de nouvelles solutions pour l'assurance de demain. La première étape de ce projet est le lancement, le 21 février 2018 à Niort, d'un accélérateur destiné à fédérer les startups françaises de l'AssurTech. Son objectif : la création d'un écosystème agile, efficace et réactif favorisant l'émergence d'offres et de services innovants qui répondent aux nouveaux enjeux de l'assurance.

LA GENESE DU PROJET

Deux années de travaux menés de concert entre la Communauté d'Agglomération du Niortais, le MEDEF Deux-Sèvres et les cinq acteurs majeurs de l'assurance mutualiste ont permis d'imaginer et de créer Niort Tech. L'assurance mutualiste est une filière d'excellence à la française, dont Niort est le berceau. Elle représente aujourd'hui plus de 16 000 emplois directs et indirects et a fait du territoire Niortais la 4ème place financière de France. Ce sont également les grands assureurs mutualistes Niortais qui ont contribué à l'essor du secteur numérique dans la région (+42% en 6 ans), initié les rencontres Niort Numeric et soutenu une offre de formations dédiées (CNAM, Sup de Co La Rochelle).

Niort Tech s'inscrit dans cette dynamique d'innovation. Ses membres fondateurs représentent plus de 12 millions de foyers, soit environ la moitié des foyers français qui sont donc directement concernés par les mutations de l'assurance. Bruno Lacoste, Directeur marketing et communication de MAAF Assurances, présidera Niort Tech la première année.

Jérôme Baloge, Maire de Niort et président de la Communauté d'Agglomération du niortais souligne :

« À travers ce projet, nous souhaitons créer à Niort, capitale de l'assurance, un écosystème innovant qui soit vecteur de développement pour le territoire en impliquant les grands assureurs mutualistes et de jeunes pousses de l'AssurTech autour d'un projet commun qui permette d'imaginer l'assurance de demain. »

Résumé

Depuis les années 80, un nombre croissant de travaux questionnent l'innovation dans les services. Cependant, hormis les productions récentes dédiées à l'InsurTech, l'assurance, en tant que service, fait l'objet d'un intérêt plus limité. La complexité des services et des organisations d'assurance justifie en partie cet état de fait.

L'objet de cette thèse est de contribuer à la compréhension de l'innovation dans les services par une approche sectorielle. Nous questionnons un modèle de distribution incarnant la complexité organisationnelle et les différents niveaux d'interaction de l'assurance : l'agent général. Dans une démarche constructiviste, notre étude de cas repose sur une observation participante et une recherche action. Nos résultats mettent en évidence plusieurs spécificités des services d'assurance. Nous démontrons l'existence de problématiques (réglementation, adaptation, exigence opérationnelle) et de dynamiques (coopétition, centralisation des décisions) spécifiques. Nos résultats soulignent la prépondérance des innovations de procédé améliorant la gestion du risque, l'efficacité opérationnelle et la relation client. Nous formalisons ainsi une typologie de l'innovation dans l'assurance. Si nos résultats soulignent la nature coopétitive des relations entre assureur et agent général, nous identifions l'existence de leviers d'optimisation. Enfin, en nous appuyant sur la nature sociale du service d'assurance, nous montrons de quelle manière l'innovation de procédés peut générer de l'innovation sociale. En particulier, nous proposons une grille d'analyse à même de lier les problématiques d'entreprise aux problématiques sociales et territoriales. L'approche originale de cette thèse contribue à une meilleure compréhension sectorielle de l'innovation dans les services. Elle souligne également la proximité entre innovation de services et innovation sociale.

Mots clés : innovation de services ; assurance ; innovation sociale ; management de l'innovation; coopetition.

Abstract

Since the 1980s, a growing number of studies have questioned innovation in services. However, apart from recent productions dedicated to InsurTech, insurance, as a service, has raised a more limited interest. The complexity of insurance services and organizations partly justifies this situation.

This thesis aims at contributing to the understanding of innovation in services through a sectoral approach. We question a distribution model that embodies the organizational complexity and the different levels of insurance interaction: the general agent. In a constructivist approach, our case study is based on participant observation and action research. Our results highlight several specificities of insurance services. We demonstrate the existence of specific issues (regulation, adaptation, operational requirements) and dynamics (coopetition, centralization of decisions). Our results underline the preponderance of process innovations that improve risk management, operational efficiency and customer relations. Thus, we formalize a typology of innovation in insurance. If our results highlight the coopetitive nature of the relationship between insurer and general agent, we also identify the existence of optimization levers. Finally, enhancing the social nature of the insurance service, we show how process innovation can generate social innovation. In particular, we suggest an analysis grid able in which business issues can be linked to social and territorial issues. The original approach of this thesis contributes to a better sectoral understanding of innovation in services. It also underlines the proximity between service innovation and social innovation.

Keywords: service innovation; insurance; social innovation; Innovation management; coopetition.