

**L'innovation collaborative à l'heure de la digitalisation bancaire : Analyse comparative
entre la pratique nationale et internationale**

Abdelouahid KOUCHIH

Laboratoire de Droit et Management de l'Entreprise
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Ainchok Casablanca a.kouchih@gmail.com

Doha LYOUSSI

Laboratoire de Droit et Management de l'Entreprise
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Ainchok Casablanca
doha.lyoussi94@gmail.com

Résumé : *Ces dernières années, les banques font face à des changements continus de leur modèle économique, notamment la digitalisation de leurs services, qui a donné lieu à une autre opportunité numérique, l'innovation collaborative, qui se définit comme la participation de plusieurs acteurs internes et externes, dans le but de créer un projet innovant commun. Les banques ont de plus en plus recours à l'innovation collaborative, afin de créer un modèle économique innovant basé sur des approches partenariales extérieurs-intérieurs, pour mieux comprendre et satisfaire les besoins de la clientèle. Cette innovation collaborative contient plusieurs plateformes de participation, nous les aurons détaillées lors du traitement de notre article, traitant également de leur relation dans le développement du secteur bancaire. Notre étude a pour but d'aborder le concept d'innovation collaborative, en se basant sur une revue de la littérature pour comprendre les opportunités de l'innovation collaborative et comparer les points de vue de chaque auteur, ce qui nous amène à identifier les plateformes d'innovation participative et la contribution des collaborateurs internes et externes à l'innovation. Notre méthode d'analyse sera basée sur une étude benchmark entre les pratiques nationales et internationales afin de connaître le marché le plus adoptable de l'innovation collaborative.*

Mots clés : *Innovation collaborative, acteurs internes, acteurs externes, plateformes participatives*

**Collaborative Innovation in the Era of Banking Digitalization: A Comparative Analysis between
National and International Practices**

Abstract: *In recent years, banks have been undergoing continuous changes in their business models, notably the digitization of their services, which has given rise to another digital opportunity, collaborative innovation. Collaborative innovation is defined as the involvement of multiple internal and external stakeholders with the aim of creating a common innovative project. Banks are increasingly turning to collaborative innovation to create innovative business models based on external-internal partnership approaches in order to better understand and meet customer needs. This collaborative innovation encompasses various participation platforms, which we will detail in the course of our article, also addressing their role in the development of the banking sector. Our study aims to explore*

the concept of collaborative innovation based on a literature review to understand the opportunities of collaborative innovation and compare the viewpoints of various authors, leading us to identify participatory innovation platforms and the contributions of internal and external collaborators to innovation. Our analysis method will be based on a benchmark study between national and international practices to determine the most adoptable market for collaborative innovation.

Keywords: *Collaborative innovation, internal stakeholders, external stakeholders, participatory platforms*

1. Introduction

L'innovation collaborative est l'un des fruits apportés par la nouvelle technologie, malgré sa présence en tant qu'innovation qui se base sur l'environnement interne, afin que les membres de l'entreprise partagent leurs idées, pour développer une stratégie ou pour proposer une nouvelle idée innovante ou même pour la résolution d'un problème, ce qui en a fait une innovation limitée, car elle est juste adoptée par les parties internes. Cependant, cette innovation participative permet aux entreprises de bénéficier de plusieurs opportunités pour innover, mais elles ne peuvent plus innover en se basant sur leur environnement interne, 1) pour répondre aux exigences des clients, 2) au marché et 3) aux nouvelles tendances offertes de temps en temps par la transformation numérique au sein du marché mondial.

Pour cette raison, tous les secteurs ont été obligés de mettre en œuvre une stratégie basée sur la participation collaborative, y compris le secteur bancaire, qui a été le premier à être impacté par ces changements technologiques, et qui était obligé de faire participer de nombreux individus en dehors de son écosystème, pour la création d'idées innovantes et afin de profiter de leur intelligence pour arriver à une innovation qui répondra aux exigences déjà mentionnées. La participation collaborative, l'innovation participative, l'innovation collaborative ou l'innovation ouverte ont la même signification et peuvent être définies comme (Chakib, 2019) la commercialisation d'idées innovantes pour produire, créer ou développer un produit, un service ou un modèle d'affaires par le biais de plusieurs acteurs, tout en se basant sur les nouvelles tendances technologiques. D'autre part, l'importance de la collaboration avec les différents acteurs est due aux exigences de la banque qui vise la compétitivité nationale et internationale, la performance organisationnelle et un niveau de croissance très développé, afin de mieux satisfaire leurs clients, et de maintenir son profil de banque intelligente.

Pour y parvenir, les banques ont décidé de prendre en considération l'importance d'impliquer divers acteurs en internes et en externes dans le processus d'innovation, surtout avec l'arrivée de nouveaux acteurs, qui posent un autre mode de concurrence hors norme, car les banques sont concurrentes d'elles-mêmes, mais avec la transformation technologique, de nouveaux entrants ou de nouveaux acteurs sont apparus avec de nouvelles idées, en parlant des Fintechs, chaque Fintech a une spécialité spécifique qui répond parfaitement aux attentes des clients, mieux que les banques qui ont un niveau d'expérience très profond, riche en données sur chaque cible, mais le problème réside dans la variété des champs d'application que pose la nouvelle technologie, ce qui oblige la banque à avoir plusieurs idées externes.

Cependant, les banques ont saisi l'opportunité de l'innovation collaborative d'une autre manière et décident d'inclure de nouveaux acteurs en tant que collaborateurs externes aidant à co-crée des idées afin de lutter contre la concurrence entre eux et afin de bénéficier de leurs niveaux d'intelligence dans certains domaines technologiques. De même, l'intégration d'acteurs externes ne contient pas que les Fintechs, bien au contraire, elle comprend également plusieurs sources importantes dont le client ou le prospect, qui est le point le plus important en raison des taux d'échec lors du lancement des produits et services (Hanine, 2017), par conséquent, impliquer les clients ou d'autres parties prenantes dans la

phase de développement d'un produit ou d'un service pour anticiper les besoins du marché est une étape cruciale.

Par conséquent, cette participation collaborative, incluant différents acteurs, est due à la nouvelle technologie qui offre des solutions digitales dont les plateformes de Crowdsourcing, cette solution permettant la possibilité de participer à moindre coût et en temps réel non seulement avec des clients ou prospects, mais avec tous ceux qui souhaitent exercer leur savoir-faire ou partager leurs idées innovantes. Les plateformes de Crowdsourcing sont différentes, cela dépend de l'objectif du Crowdsourcer qui va lancer un appel à contributions sur un problème à résoudre, ou pour la collecte d'idées nouvelles qui apportent des bénéfices pour la banque.

Au-delà de cette analyse, nous nous interrogerons sur la problématique de l'innovation collaborative et son influence sur la performance de la banque, tout en interprétant sa relation avec l'ensemble des parties prenantes en fixant la formulation suivante: «Quel effet l'innovation collaborative a-t-elle sur la performance des banques et quel est le rôle des parties prenantes dans le processus d'innovation ?». De cette question centrale, les questions suivantes sont déduites:

- 1- Quel est l'impact de l'innovation collaborative sur la performance de la banque?
- 2- Quel est le rôle des collaborateurs dans le processus d'innovation bancaire?
- 3- Et dans quelle mesure les collaborateurs externes peuvent-ils impacter l'innovation bancaire ?

2. Revue de littérature

Cette revue de la littérature inclura le concept d'innovation collaborative avec ses différentes terminologies, tout en s'appuyant sur les études précédentes qui ont abordé ce concept clé. Cette innovation collaborative a facilité le parcours de la banque pour avoir une performance organisationnelle, et est basée sur les nouvelles tendances technologiques qui ont fourni plusieurs plateformes de participation ouvertes qui seront définies tout au long de cette étude. Ces plateformes ont favorisé ce nouveau phénomène technologique et ont fait de l'accès à la participation de toutes les parties prenantes une vérité absolue. Les parties prenantes sont composées de deux types d'acteurs internes et externes, leurs participations pour objectif de tirer parti de leurs idées innovantes qui seront utilisées pour construire un nouveau modèle d'entreprise innovant (H. W. Chesbrough, 2003).

2.1 Les fondements de l'innovation collaborative

Des concepts tels que l'innovation collaborative (Hipp, s. d.), l'innovation ouverte (H. W. Chesbrough, 2003), la co-création (Bell & Loane, 2010), (Martovoy & Santos, 2012), co-production (Schueffel & Vadana, 2015), co-construction (Meixner, 2010), et l'innovation centrée sur l'utilisateur (Baldwin & von Hippel, 2011), ont la même signification et un seul objectif qui est de faire une collaboration afin de trouver une solution consensuelle à un problème ou une situation de blocage. (H. W. Chesbrough, 2003) souligne la définition suivante de l'innovation ouverte : «l'utilisation d'entrées et de sorties de connaissances à des fins ciblées pour accélérer l'innovation interne, et pour élargir les marchés pour l'utilisation externe de l'innovation, respectivement». D'autre part, le principal facteur qui a poussé tous les secteurs d'activité, en particulier le secteur bancaire, à intégrer le concept d'innovation collaborative comme stratégie porteuse d'idées innovantes est le facteur de la technologie Internet qui a conduit aux Web 2.0. Ce changement technologique a apporté plusieurs avantages et peu de banques au niveau international ont exploité et trouvé des résultats de la part de ce changement bénéfique, ceci est basé sur différents facteurs dont l'architecture technologique et économique du pays, mais quels que soient ces facteurs, toutes les banques ont des exigences des clients qui s'affinent et s'élaborent de temps en temps, et le niveau de la concurrence évolue, dans ce cas, les banques doivent investir et profiter de cette innovation profondément. En effet, le concept d'innovation collaborative n'est pas nouveau, il était sous le nom de boîte à outils (Teglborg et al., 2013), recevant

des propositions d'amélioration des employés (Denervaud et al., 2010). Cette boîte à outils était la première collaboration qui reliait l'entreprise à ses employés, et était le premier sentiment d'appartenance qui renforçait le lien et tirait profit des idées des collaborateurs internes, mais ces dernières années, le terme boîte à outils a cédé la place à des plateformes participatives, ayant changé la donne et fait en sorte que la chaîne de production des idées soit divisée sous différents acteurs internes et externes, de différentes régions et nations au niveau international. Cette grande union est due aux opportunités apportées par la nouvelle technologie, qui réduit les distances, mais élargit le processus d'innovation technologique.

Cette nouvelle transformation technologique a fait que le secteur bancaire a été surpris par ces nouvelles tendances, comme l'ajout d'acteurs externes à la participation ouverte, car après l'initiation de l'approche de l'innovation ouverte par (H. W. Chesbrough, 2003), les recherches académiques ont renouvelé cette approche. (Hippel, 1988) A été, l'un des premiers à théoriser l'importance des acteurs externes dans le processus d'innovation de l'organisation. (Isckia & Lescop, 2011) indiquent que l'innovation au sein de l'organisation doit adopter des relations inter-firmes. De plus, l'inclusion d'acteurs ou de collaborateurs intérieurs-extérieurs à l'entreprise dans le processus de création de nouveaux services ou produits, sera en mesure d'apporter de nouveaux modes de performance et de développement. Or, c'est pour cette raison que les organisations veulent favoriser le lien collaboratif et renforcer leurs relations avec les universités, les institutions non bancaires, les particuliers, les consultants, le personnel et les professionnels du monde des affaires afin de coconstruire des services innovants, avec un objectif organisationnel de réduction des échecs et d'extension des services tout en répondant aux besoins des clients par les clients, et un objectif personnel pour les collaborateurs externes qui en bénéficieront de manière tangible (récompenses et gains) et intangible (plaisir, appartenance, connaissances, satisfaction des besoins) (Rochette et al., 2016).

2. 2. Performance organisationnelle collaborative: vers une approche élargie de l'innovation

Le digital a enveloppé le secteur de la finance et notamment, le secteur bancaire, les banques devront prendre des mesures pour évoluer, en accompagnant le digital avec toutes les innovations apportées par ce dernier. De même, les banques aujourd'hui innovent pour répondre aux demandes des clients, et pour avoir un positionnement intelligent au niveau international, mais les exigences des consommateurs n'auront pas de limites ; et le degré de concurrence dans ce secteur ne permet pas à une banque de garder son positionnement actuel. C'est pour cette raison, l'innovation reste la seule stratégie pour lutter contre la concurrence ; et pour gratifier le sentiment de satisfaction du client et pour aller au-delà de sa performance organisationnelle. Mais la banque ne peut plus innover en se basant uniquement sur son centre de recherche (H. W. Chesbrough, 2003), (Isckia & Lescop, 2011), ou sur son expertise, car chacun a un besoin spécifique et l'innovation, autrement dit, nécessite plusieurs idées de plusieurs entités pour arriver à une idée innovante.

Cependant, les institutions bancaires utilisent le modèle d'innovation collaborative favorisé par les plateformes de participation virtuelle, ayant pour objectif la co-construction d'idées créatives à l'aide de l'ensemble des collaborateurs. Ces collaborateurs ne changent pas, et il en existe deux types : interne et externe, pour les premiers entrent dans le cadre d'une innovation fermée (Akamavi, 2005), (Gerstlberger, 2010), (Chaston, 2013) et pour les seconds sont appelés comme une innovation ouverte. Pour (Fasnacht, 2018), l'innovation ouverte est plus qu'un nouveau modèle économique d'acquisition de la propriété intellectuelle. Toutefois, la participation des collaborateurs permet le changement réglementaire du processus de construction du business model de la banque (H. W. Chesbrough, 2011), (Bell & Loane, 2010), chacun d'entre eux apporte une valeur ajoutée et un gain de performance pour la banque. Considérant que, le choix de la banque d'impliquer ces différents acteurs est dû à son besoin en termes de performance organisationnelle.

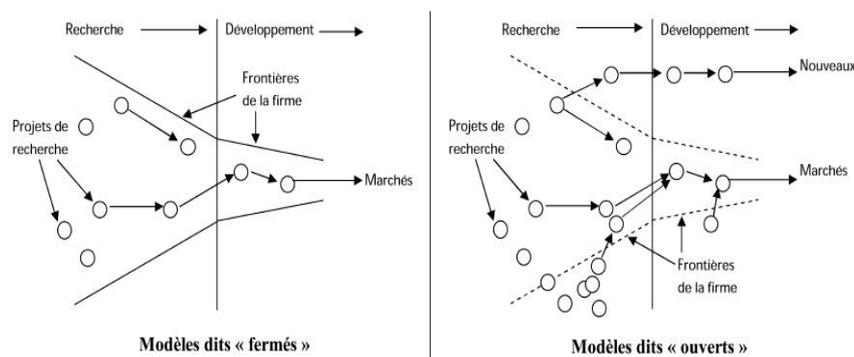


Figure.1. modèle fermé et modèle ouvert (d'après Chesbrough 2004)

Ce modèle a présenté les deux types d'innovation ouverte et fermée selon (H. Chesbrough, 2004), car les deux acteurs ont une place importante dans le processus opérationnel de la banque, et tous deux contribuent à l'amélioration et aux changements de la trajectoire de performance, grâce aux nouvelles opportunités et aux nouveaux marchés apportés par l'innovation collaborative. Et pour que la banque soit plus efficace en bénéficiant des résultats de cette dernière, elle a pensé à exploiter cette opportunité rayonnante tout en réduisant les coûts de production des services, en se basant sur l'intervention des employés dans la prestation de services, évoluant également les besoins des clients et reconstituant des nouvelles façons de tarifier le risque, car les utilisateurs potentiels et actuels ont été impliqués dans la création de l'innovation, cela montre que l'innovation collaborative est utile pour assurer l'acceptation du service proposé par les utilisateurs (Bell & Loane, 2010), (H. W. Chesbrough, 2011).

Ce processus qui englobe des participations créatives, académiques et d'expertise oblige les dirigeants des banques à réaliser des investissements indispensables pour moderniser les infrastructures, fournir des produits et services innovants et améliorer l'efficacité opérationnelle (Batiz-Lazo & Woldesenbet, 2006). Néanmoins, tous les contributeurs ont pour objectif de coproduire un service de valeur, c'est-à-dire qu'ils sont désignés pour créer de la valeur pour la banque, un service qui sera transformé en bénéfice par les autres acteurs de l'écosystème (Frow et al., 2016). Cette innovation est l'une des premières stratégies qui ont transformé le système bancaire et réinventera la banque de demain, la rendant plus compétitive, plus positionnée par rapport à leurs concurrents qui confirment avoir un avantage concurrentiel (Batiz-Lazo & Woldesenbet, 2006), (Martovoy et al., 2013), élargir la gamme de produits ou services, la pluralité et la créativité en termes de disponibilité de nombreux canaux de distribution, par conséquent, elle bénéficiera de l'économie d'échelle plus la conquête de nouveaux marchés.

2.3 Plateformes participatives: Comme mutation d'innovation du secteur bancaire

Les plateformes participatives ont permis de réparer la stratégie d'innovation collaborative renouvelée par l'innovation ouverte, et qui était élaborée par des concours réalisés dans des forums organisés par l'organisation qui s'efforce de créer quelque chose de nouveau, l'organisation était censée de préparer un concours dans lequel de nouvelles idées naissent et des problèmes sont résolus. Aujourd'hui, ces forums ont fait la transition vers des plateformes virtuelles de Crowdsourcing, dans lesquels un large pourcentage d'acteurs externes sont invités à une compétition de co-construction d'un besoin demandé par la banque. Ce mouvement est souvent appelé hackathon, idéathon, design challenge ou innovation day (Flores et al., 2020). Cependant, les plateformes de Crowdsourcing comprennent différentes formes, et chaque institution bancaire fait le choix en fonction de son objectif organisationnel.

2.3.1 Définition du concept Crowdsourcing

Le terme Crowdsourcing a été popularisé par (Howe & Jeff, 2006) qui, dans une publication de Wired Magazine a été défini comme suit: "Crowdsourcing represents the act of a company or institution taking a function once performed by employees and outsourcing it to an undefined (and generally large) network of people in the form of an open call. This can take the form of peer-production (when the job is performed collaboratively), but is also often undertaken by sole individuals. The crucial prerequisite is the use of the open call format and the large network of potential laborers". Pour (Brabham, 2008) le crowdsourcing est un «modèle de résolution de problèmes et de production distribué en ligne», mais (Schenk & Guittard, 2011) soulignent que l'objectif du Crowdsourcing n'est pas la résolution du problème que d'apporter de la nouveauté.

Le concept de Crowdsourcing est une innovation dite collaborative, qui doit être mise en œuvre pour tirer profit des idées de l'environnement externe à l'entreprise lors de la planification ou même de l'organisation de journées de compétition, par le biais d'un canal ou d'une plateforme, qui vise à accueillir un grand nombre de participants, et à tirer profit de leur propriété intellectuelle. Cette participation vise à générer des idées innovantes en bénéficiant de l'intelligence collective, à engager les individus dans le processus créatif, et à bénéficier de la science académique des lauréats citoyens des universités. Notant que, la traduction française du concept est "approvisionnement par la foule" ou "externalisation vers la foule" (Jean-fabrice Lebraty & Lobre, 2013). Autrement, le Crowdsourcing est une stratégie de collecte des idées innovantes de la part de personnels lors d'un appel à contribution diffusé par l'organisation (Howe & Jeff, 2006)

Le Crowdsourcing d'innovation est un phénomène ayant facilité le processus opérationnel, décisionnel, et stratégique de chaque entité de l'écosystème bancaire, surtout que le bon moment pour collaborer est ce moment où le degré de concurrence est très fort, et surtout avec l'avènement des Fintechs innovants, qui contiennent l'innovation comme stratégie de base. Cela oblige la banque à faire un pas en avant et à penser à renouveler son système d'innovation fermé vers une innovation plus ouverte, et ainsi de profiter des plateformes de Crowdsourcing sous toutes ses formes et surtout celle du crowdsourcing et de l'innovation, car les banques ne disposent pas de ressources internes qui peuvent innover et coproduire un service ou un produit créatif. A guise de synthèse, le Crowdsourcing est une innovation collaborative qui se déroule en présence d'une foule, afin d'absorber l'expertise des acteurs internes et l'intelligence des membres externes lors d'un concours d'innovation lancé par le Crowdsourcer, qui débouche sur un projet d'innovation.

2.3.2 Les formes du Crowdsourcing d'innovation

Le crowdsourcing de l'innovation se développe rapidement grâce à la transformation de la technologie, et fournit souvent des opportunités d'innover de temps en temps, et qui rend également le secteur bancaire plus créatif qu'avant. Cependant, l'innovation avec ce changement n'a pas de fin et cela sera renouvelé à chaque époque. En effet, le Crowdsourcing à deux formes d'utilisations, chaque Crowdsourcer peut choisir la forme qui répondra à son objectif lors de la création de valeur au sein de son organisation. Les formes de Crowdsourcing selon (Schenk & Guittard, 2011) sont les suivantes : sélectif et intégratif.

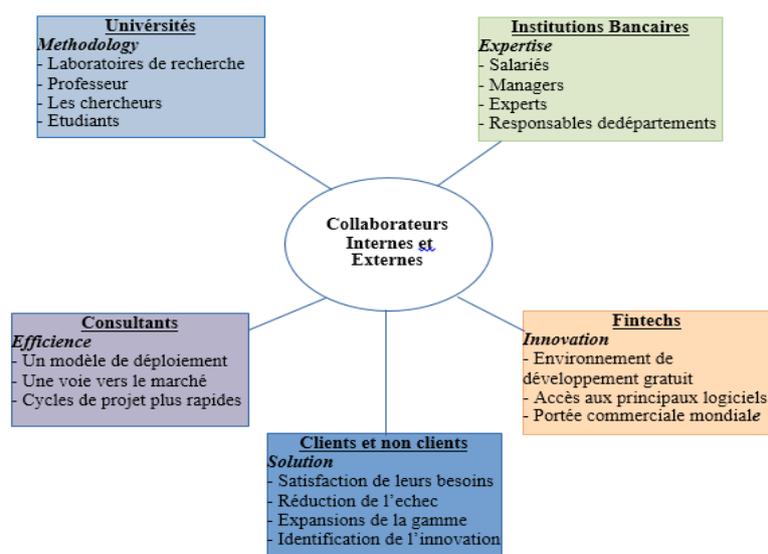
Crowdsourcing Intégratif: le Crowdsourcing permet à la banque de rassembler une variété de contenus, puisque les individus au sein de la foule sont hétérogènes. La banque qui cherche à mettre en œuvre le Crowdsourcing intégratif, doit cependant être consciente des problèmes d'intégration. Les données ou informations provenant de diverses origines peuvent être incompatibles ou redondantes, si aucune précaution n'est prise. Ces précautions incluent la définition d'un format de données et la sélection judicieuse des sources de données.

Crowdsourcing Séléctif: Quand la banque a un problème comme par exemple le problème de sécurité des transactions, et il n'y a pas d'intervention de solution de la partie interne, elle a un recours à la foule, et lance le problème à résoudre, et chaque acteur travaille en fonction de son degré d'intelligence et d'innovation, afin de rendre une résolution innovante, et la banque choisit à la fin le projet qui convient le mieux à ses besoins, et la récompense est donnée à la personne gagnante (Schenk & Guittard, 2011). Cette deuxième forme contient une dizaine d'applications du Crowdsourcing, citant celles qui concernent le secteur bancaire dont le Crowdjobbing ou Crowdsourcing des activités de routine : qui ne demande aucune compétence mais une tâche routinière qui nécessite de nombreuses sources externes pour s'en occuper ; Crowdwisdom : la collecte de données, d'avis et de points de vue sur une question posée à la communauté externe afin d'avoir des idées de base aidant à la création de l'innovation ; Crowdfunding : demande de collecte de fonds dans le but d'organiser un appel à contribution pour la création de l'innovation ; Crowdsourcing et forecasting : permet d'utiliser la foule pour prédire ou même faire un sondage afin d'élire un produit ou un service (Chakib, 2019); Crowdsourcing et innovation : la diffusion d'un concours dans lequel la banque choisira les idées innovantes faites par les parties prenantes, Crowdsourcing et authenticité : créer un lien de convergence avec les parties prenantes externes afin d'avoir des idées sur leurs désirs concernant un produit ou un service ; Crowdttesting : la testabilité d'un produit ou d'un service par la foule interne et externe (Knop & Blohm, 2018) avec d'autres types comme Crowdauditing, Crowd control et plus (J.-F. Lebraty & Lobre-Lebraty, 2013).

2. 4 Le Crowdsourcing d'innovation: Une volonté de redorer l'image de la banque

La mutation de l'externalisation vers la foule devient une programmation fondamentale, qui permet aux banques d'engager un groupe de collaborateurs afin de parvenir à une solution stratégique créative ou à de nouvelles idées innovantes avec intérêt mutuel. Cependant, cette ancienne opportunité n'a connu une forte adoption par les institutions qu'après son évolution vers le numérique, et est considérée autant qu'une nouvelle tendance pour toutes les banques qui convoitent la performance à l'aide de stratégies innovantes. Cette énorme demande est due au changement des anciennes formes traditionnelles que l'organisation veut développer pour se différencier des concurrents, mais avec cette innovation les organisations sont devenues très flexibles et savent s'adapter aux changements. En outre, la solution du Crowdsourcing est venue répondre à une problématique que le secteur bancaire se posait depuis longtemps, et a facilité la réponse aux demandes des consommateurs en les incluant dans le processus de création d'un produit ou d'un service, mais cela n'inclut pas seulement les clients, au contraire, fait également appel à d'autres sources externes telles que les universités, les consultants, les concurrents et les sources internes afin de co-construire un lien sociale entre la banque et son environnement interne tels que les gestionnaires, les employés, les professionnels en général.

Ce schéma fait référence à la contribution des collaborateurs internes et externes à l'innovation collaborative, qui peut être divisée en 4 sources externes et une source interne :



Source: Auteurs

2.4.1 Crowdsourcing : La contribution des collaborateurs externes à l'innovation

Tous les collaborateurs externes ont une mission spécifique, en notant que le résultat de la réalisation d'une innovation collaborative gagnante est dû à la présence de chaque partie prenante. Le schéma ci-dessus a identifié chaque entité séparément, et chacune a un rôle spécifique dans le processus de collaboration. En d'autres termes, les institutions bancaires ne peuvent pas se concentrer sur le client en tant qu'acteur externe s'il existe une proposition assez simple qui peut satisfaire son besoin, mais la co-crédation de nouvelles idées innovantes, et la co-production de nouveaux projets pour la banque nécessite l'intervention d'autres acteurs qui faciliteront le chemin à l'innovation.

Pour cette raison, lors de la préparation d'un projet innovant, il est nécessaire que la banque signe une convention (Rochette et al., 2016) avec une ou plusieurs universités pour profiter des idées qui seront construites dans les laboratoires de recherche, en aidant à définir des stratégies de nature méthodologique et en guidant tous les acteurs vers le résultat final.

Pour la 2ème source externe qui est l'expertise des consultants au sein du processus d'innovation, qui peuvent participer par leur haut niveau d'expérience, en raison de la nature de leur travail d'expertise dans leurs études ayant réalisé en faveur des entreprises, et pour la 3ème qui présente les concurrents Fintechs ou Startups, en nommant cette source " la compétition éthique ", qui peuvent à leur tour contribuer par le biais d'un partenariat et cela a été fait par de nombreuses banques au niveau international, qui ont conclu des résultats frappants, dans ce cas la présence de la formule gagnant-gagnant sera présente, les banques bénéficieront de leurs idées innovantes et les Fintechs bénéficieront de la confiance des clients envers la banque.

Pour la dernière source qui est le type de collaborateurs les plus importants pour la banque notamment les clients et prospects, qui participent à l'appel à contribution afin de proposer leurs idées, ou leurs besoins actuels et futurs, ce qui aidera la banque à réduire le taux de concurrence, tout en répondant aux exigences de leurs clients en toute autonomie et plasticité. (Gatto, 2015), indique que les banques se caractérisent par la modification des comportements et la participation des consommateurs à l'innovation, car cela permet de maintenir la relation entre la banque et le client. D'autres auteurs concluent que le marketing est important à la manière dont les entreprises intègrent la notion de collaboration, notamment celle des clients, dans leur modèle économique (Plé et Lecocq, 2012).

Cependant, toutes les parties prenantes ont deux formes de participation qui se présentent comme suit : " autoproducteur dirigé " ou " coproducteur participatif ", pour le premier il est considéré comme un employeur partiel de l'organisation, et pour le second il est considéré comme un partenaire du marché ou un co-créateur de valeur (Bonnemaizon et al., 2013). Chaque coproducteur ou cocréateur a des motivations de participation qui seraient soit intrinsèques soit extrinsèques (Deci et Ryan, 1985), pour le cas du premier le collaborateur agit dans une intention de curiosité, de reconnaissance, de plaisir, d'évacuation de son savoir-faire sur le terrain (Deci et Ryan, 1985) ou de publicité. Pour le second, le bénéfice sera la seule motivation de participation.

En résumé, la participation des parties prenantes aura un impact fort sur la création de l'innovation, elle peut transformer totalement l'image de la banque, il suffit que cette dernière sorte de ses frontières et aille chercher des connaissances utiles (Ahuja, 2000).

2.4.2 Crowdsourcing : La contribution des collaborateurs internes à l'innovation

L'adoption du Crowdsourcing interne est basée sur une source unique, mais contient différentes sous-sources qui participent à l'innovation collaborative, leur rôle est de soutenir la banque dans la création, et la réflexion d'un nouveau contenu aidant à développer la configuration de la banque. D'autre part, la participation de ces dernières a deux significations, soit une co-production d'un service innovant externe aidant le consommateur à satisfaire son besoin, soit un service innovant interne dont des idées liées à l'amélioration du climat social, aux conditions de travail, ou encore les idées ayant un impact sur la satisfaction des salariés (Denervaud et al., 2010), ce qui va restructurer le système interne, et réorganiser la gestion du Workflow, ainsi que faire bénéficier la banque d'une gouvernance souveraine.

A titre de comparaison avec les sources externes ayant deux types de motivation, alors que ce n'est pas le cas pour les acteurs internes selon (Blohm et al., 2018), qui ont trouvé une série de motivations intrinsèques qui aideraient à motiver la foule interne comme la curiosité, l'échange social, le cadrage et la réputation pour se distinguer des autres travailleurs de la foule, comme dans un défi (Blohm et al., 2018).

3. Méthodologie de recherche

Une recherche préliminaire de la littérature a été effectuée avant la décision d'aborder cet article, dont l'objectif méthodologique est de définir à travers une analyse basée sur un examen théorique le concept d'innovation collaborative sous toutes ses formes et plateformes collaboratives, ainsi que l'impact de la technologie du Crowdsourcing sur l'innovation bancaire, tout en se basant sur le modèle de (H. Chesbrough, 2004), qui a bien défini le modèle ouvert et fermé de participation à l'innovation. Nous avons utilisé comme bases de données bibliographiques Scopus, google Scholar, Sciencedirect, Research Gate et Cairn pour générer la documentation nécessaire aidant à la réalisation de notre article. Par la suite, nous avons choisi comme méthode de recherche une étude de Benchmarking avec des sources certifiées comprenant les sites web des banques, la presse, livres blanc et les interviews, pour identifier et analyser les différentes collaborations qui ont été faites par différentes banques au niveau national et international, pour savoir quel est le niveau d'innovation collaborative au sein du secteur bancaire mondial, et en se concentrant surtout sur le niveau national pour connaître le degré de croissance de la banque marocaine, en tant qu'une banque qui encourage l'innovation collaborative, tout en adoptant les différentes parties prenantes ou elle se concentre sur une seule source.

4. Une étude Benchmark: analyse comparative entre la pratique nationale et internationale

De nos jours, et avec la transformation numérique, résultant de l'innovation collaborative entant qu'une opportunité ayant pour objectif de développer le système bancaire selon ses différents onglets,

incluant la participation de collaborateurs internes et externes (Fintechs, laboratoires de recherche, clients, partenaires, consultants,...), sauf qu'il y a 88% des banques ayant peur de la source externe «Fintechs» et nouveaux entrants, et pensent que le risque de perdre des revenus au profit de Fintechs autonomes est une menace réelle (Global FinTech Report 2017). Gaggeminie indique dans son rapport réalisé en 2017, que 91,3% des banques prévoient de s'associer à des Fintechs à l'avenir, ce qui signifie que bénéficier de concurrents non bancaires sera inévitable à l'avenir.

De même, le cabinet de conseil européen BearingPoint, dans son rapport en 2021, qui était autour de " La banque digitale au Maroc et le nouveau rôle de l'agence bancaire " résulte que, la banque favorise l'innovation et collabore avec l'écosystème des Fintechs, afin de rajouter des solutions et des idées numériques pour améliorer la relation avec le client. De même source, le cabinet a testé l'idée de l'innovation ouverte en rapprochant les start-ups innovantes des banques, pour enrichir l'expérience client, car certaines n'hésitent pas à organiser régulièrement des hackathons. Bank Almaghrib a également encouragé les banques à avoir des laboratoires d'innovations, afin que les banques aient l'intelligence des Fintechs, et mettront en place un système d'accompagnement pour éviter tout risque, en respectant les craintes des clients. D'autre part, SALAH BAINA, consultant en technologie disruptive intervient avec l'idée que l'université est le lieu de la construction de l'innovation par excellence, mentionnant qu'au Maroc, la convention avec les centres de recherche et les banques reste un peu développée. HASSAN DEBAGH, directeur général adjoint en charge de la banque des particuliers et des professionnels à la Banque Centrale Populaire, affirme à son tour que le principe du programme d'innovation ouverte incluant des acteurs externes tels que les Fintechs qui deviennent des partenaires du Groupe BCP.

Le groupe BNP Paribas permet aux employés de participer au concours d'innovation, afin de proposer des idées innovantes qui apportent de la valeur à la banque. En effet, 11 000 salariés se sont inscrits et 700 idées ont été traitées avec un taux de participation de 45%. Certaines banques françaises semblent également choisir la solution des incubateurs de Fintechs comme collaborateurs externes, tout en profitant de leurs innovations clés pour les réintroduire en interne.

(Lorenzi et Durieux, 2016) dans leurs ouvrage, constatent que, la quasi-totalité des banques mettent en place tous les mécanismes de collaboration avec les Fintechs dont les hackathons, laboratoires d'innovation, incubateurs et fonds d'investissement. Par ailleurs, L'Union Internationale des Banques en Tunisie, filiale du groupe Société Générale, a lancé en 2017 un centre interne pour promouvoir les innovations de ses collaborateurs. Le groupe français Crédit Agricole s'est lancé en 2016 avec la plateforme Fanvoice pour impliquer dans son processus d'innovation des clients, et mettre en place une bibliothèque d'applications mobiles, proposant des services innovants pour les clients, utilisant de manière sécurisée les données de la banque afin de co-construire de l'innovation. Saxobank, une banque danoise, inclut dans ses stratégies l'inclusion de Fintechs en tant que collaborateurs internes, aidant à conduire le processus de décision. La Société Générale, Boursorama Bank et le Crédit du Nord ne se contentent pas d'inclure des Fintechs, ils ont également besoin d'acteurs internes pour construire des équipes d'innovation. Le groupe ING a lancé ces dernières années sa collaboration avec les Fintechs, créant "ING Fintech Lab" à Bruxelles, Amsterdam et Singapour, et celui d'Amsterdam a la particularité de prendre également en considération les projets apportés par les employés du groupe. Arkéa un groupe français, son mode de collaboration se conforme de l'achat des Fintechs, comme l'acquisition de Monext afin d'avoir leur propre Fintech. La Deutsche Bank favorise la coopération avec les Fintechs qui s'inscrit dans une démarche de la création de la valeur pour le client. Revenant au Maroc, Le directeur des systèmes d'informations du Groupe Attijariwafa bank Hicham Ziadi, précisait que son Groupe gagne de la maturité en s'appuyant sur la stratégie de collaboration avec les acteurs internes et externes, de plus, en 2017, le Groupe a lancé son programme d'open innovation « Smart Up » avec la start-up ScreenDy, et est le 1er hackathon international Fintech au sein de différentes villes Abidjan, Casablanca, Dakar, Paris et Tunis. L'objectif c'était d'identifier les projets susceptibles de répondre aux besoins de la clientèle et bouleversé le système interne pour réinventer la banque de

demain. Cependant, les tableaux ci-dessous résumet et présentent plusieurs banques au niveau national et international, ayant encouragé l'innovation collaborative avec ses différentes sources d'acteurs visant à participer et finaliser une co-création:

Tableau (1) : L'innovation collaborative au sein de plusieurs banques internationales

Banques	Pays	Acteurs internes	Acteurs externes	Innovation
BBVA	France		Fintechs	
Crédit agricole	France		Clients, startups, chercheurs, designers	Programme innovation
Banque populaire	France		Fintechs	Oney+, Dalenys, Playplug, Meniga.
Crédit Mutuel Arkéa	France		Fintechs	Monext, Fortunéo, Yomoni, Grisbee.
ING Group	Néerlande	Salariés	Fintechs	InnovationLab
Deutsche Bank	Allemagne		Clients, Fintechs	InnovationLab
Société générale	France	Startups partenaires	Fintechs, informaticiens	Plateforme openning innovation
BNP Paribas	France		Fintechs, deep techs et Insurtechs	Startupbootcam, cashforce, Kantox, Sis ID, Token et Paytweak
Saxobank	Danemark		Fintechs	Réseaux sociaux
Boursorama Bank	France		Fintechs	Fiduceo
Crédit du Nord	France		Investisseurs, laboratoires de recherches, grandes entreprises et start-ups	
Société Générale	Tunisie	Collaborateurs internes		InnoLAB by UIB
CDC	Royaume Uni		Fintechs, startup, banques, assureurs, industriels et des associations	LaBChain
Amen Bank	Tunisie		Consultants, Fintechs et startups	Laboratoires, partenariats
Bank ABC	Bahrain		Fintechs	Bank ABC's innovation lab
Banque centrale de la tunisie	Tunisie		Fintechs	BCT Fintech

Source: Auteurs

Le tableau numéro 1 montre qu'il y a plusieurs banques au niveau international qui ont réussi à intégrer l'innovation collaborative dans leurs systèmes bancaires, en interférant avec de nombreux acteurs, mais les acteurs externes sont beaucoup plus ciblés que les acteurs internes, comme le groupe néerlandais ING, la société générale de France et de Tunisie, qui ont inclus les employés et leurs partenaires dans la co-crédation de l'innovation, et ont construit un laboratoire appelé InnovationLab où plusieurs idées naissent, visant le développement du processus interne ou la création de l'innovation pour l'environnement externe.

De même, la plupart des banques en France, en Allemagne, à Tunis, à Bahreïn, au Royaume-Uni et au Danemark ont choisi de travailler avec les nouveaux acteurs des Fintechs et des Insurtechs, ainsi que de tirer parti de l'expertise des agences de conseil, des startups, des informaticiens et des laboratoires de recherche, le tout en fonction du besoin de la banque.

Cependant, cette co-collaboration permet aux banques d'éviter tout risque qui peut venir des nouveaux entrants grâce à l'innovation collaborative, comme le montre le tableau ci-dessus, les banques ne se contentent pas de s'associer avec des Fintechs, mais elles achètent des Fintechs, comme le groupe BCP en France, le Crédit Mutuel Arkéa et boursorama banque, chaque Fintech propose des services innovants et différents les uns des autres comme les filiales de la banque populaire, Oney+ qui propose des solutions de paiement, Dalenys spécialisée dans les paiements numériques, Playplug propose des solutions de paiement omnicanales et Meniga pour les solutions bancaires numérique. Un autre exemple d'innovation collaborative est celui du Crédit Mutuel Arkéa qui englobe un très grand nombre de Fintechs comme Monext qui vise à fournir des solutions de paiement innovantes aux clients, et Fortunéo une Fintech qui présente des solutions de paiement mobile illimitées, Yomoni un courtier en ligne et Grisbee qui offre un coach financier digital. Par ailleurs, BNP Paribas est parmi les premiers à découvrir l'intérêt de collaborer avec les Fintechs, ils ont signé des partenariats avec plusieurs Fintechs avec différents services dont Cashforce une plateforme de prévision de trésorerie et d'analyse du fonds de roulement, il y a Kantox qui est spécialisé dans la technologie d'automatisation de la gestion des devises, Sis ID est une innovation en matière de sécurité pour lutter contre la fraude et Token une plateforme bancaire ouverte qui fournit plusieurs services comme l'accès aux données agrégées des comptes bancaires et des transactions, et enfin PaytWeak qui offre des solutions de paiement à distance par email et SMS. En raison de l'importance des nouveaux acteurs, la banque centrale de Tunisie a mis en place une plateforme spécifiquement dédiée aux Fintechs, afin de favoriser leur émergence sur la scène nationale, régionale et internationale. D'autre part, d'autres banques ont mis en place des laboratoires pour innover avec d'autres acteurs afin de coproduire un produit ou un service innovant ou de trouver des solutions à des problèmes déroutants.

Table 2: L'innovation collaborative au sein de plusieurs banques nationales

Banques	Pays	Acteurs internes	Acteurs externes	Innovation
Attijariwafa bank	Maroc	Cadres et salariés	Fintechs, développeurs, startups et citoyens	LabInnovation (smart start, yellow challenge, smart up)
Banque Populaire	Maroc		Fintechs	Fintech challenge
Crédit agricole	Maroc		AgriTech, FinTechu et Université (UM6P)	CAM Innov P curiosity Lab Hackathon Fintech
CIH	Maroc	Collaborateurs internes et leurs enfants	startups, développeurs, designers, data scientists, enfants, agences de	Hackathon, Devoxx4Kids, Fikr@

			communication	
Bank almaghrib	Maroc		Fintechs	InnovationLab
BMCE	Maroc	Partenaires	Startups africaines, université Cadi ayad	cap'tech by bmce capital

Source: Auteurs

Le 2ème tableau présente les banques marocaines qui ont pris l'initiative d'intégrer les parties prenantes dans la co-création de nouveaux modèles d'affaires, ce qui montre qu'elles ont impliqué différents acteurs internes et externes, de sorte que les banques sont sur la voie de l'innovation. Cependant, chaque innovation participative a conclu un résultat profitable, en aidant les banques à lutter contre les nouveaux concurrents et en donnant une chance aux jeunes de participer à des hackathons pour pratiquer leurs compétences, ainsi qu'en prenant en considération les acteurs internes qui ont un rôle très important lors de la recherche ou de la création de l'innovation, Par ailleurs, Attijariwafa bank a su concilier les acteurs internes et externes, ce qui a donné lieu à un laboratoire d'innovation qui contient plusieurs départements, résultant de collaborations avec des Fintechs et Startups au niveau international comme Screendy, Home bank, Namla, Tawassol et E-check. Sinon, la BCP lance à son tour un défi aux Fintechs, et a conclu des partenariats avec trois Fintechs qui sont : Konta une plateforme de gestion des dépenses des fournisseurs, Omniup a une vision d'offrir des connexions gratuites au maximum de citoyens marocains et Onloutou qui est une solution d'automatisation du recouvrement des créances et de gestion à distance de la flotte de véhicules via la technologie IoT (internet des objets).

Le Crédit Agricole envisage également de proposer des solutions agritechs en collaboration avec Sonacos, un service de paiement numérique via l'application de téléphonie mobile "Imtiazat-e" par un simple scan du QR code, pour permettre aux agriculteurs d'effectuer leurs transactions facilement. L'innovation collaborative au Crédit Agricole a franchi une étape très importante et vise un accord de partenariat avec l'UM6P. Cet accord vise à déployer un programme d'innovation ouverte pour trouver des solutions innovantes, pour aider les changements dans les services financiers du CAM, au-dessus de cela, le CAM a organisé le hackathon Agritechs au SIAM, il s'agit d'un appel à contribution pour les nouveaux entrepreneurs qui visent à créer leurs propres startups, et sont amenés à collaborer avec des personnes ayant la même aspiration de participation avec un coaching par des experts et des spécialistes dans le domaine, pour les aider à réaliser des projets innovants. Un autre concept d'innovation participative " Devox4Kids " organisé par le CIH, visant à tirer profit de l'intelligence des enfants à l'esprit numérique pour découvrir les rudiments de la robotique au sein de laboratoires ludiques, de même, la banque CIH a lancé la deuxième édition de Fikr@ avec pour objectif de voter pour les meilleures idées innovantes construites en interne, la banque n'échappe pas à entretenir des partenariats avec l'écosystème des startups et Fintechs. Cependant, une bonne nouvelle récemment lancée par Bank Almaghrib qui a signé un partenariat avec la CDG afin d'accompagner de manière technique, stratégique, financière et opérationnelle les nouvelles startups à déployer leurs projets innovants sur le terrain.

BMCE a conclu avec succès son programme d'innovation ouverte avec la co-création d'un agent conversationnel nommé "BK financial Bot" qui vise à informer les clients via leur téléphone portable des nouvelles concernant leurs opérations bancaires.

En guise de synthèse, les banques au niveau national et international ont choisi de relever le défi de l'innovation participative, et de constater que la participation des parties prenantes sera un avantage de compétitivité, en particulier la stratégie d'inclusion des nouveaux entrants qui était un obstacle face au développement de la banque et sera une opportunité qui a transformé l'environnement bancaire en interne et en externe. Notant que le type d'acteur le plus utilisé sont les Fintechs en raison de leurs

effets significatifs sur la performance bancaire (Frederica, Diana et al., 2021), et en raison de leurs forces dans l'innovation, quelque chose qui rend les banques plus attachées à leurs idées et aussi par la peur de perdre leurs places dans un monde de plus en plus compétitif et changeant, de plus, la raison technologique qui produit du jour au lendemain une tendance à évoluer, sachant que les banques ne peuvent plus s'adapter seul, ils doivent intégrer la nouvelle génération et les nouveaux acteurs, parce que chaque nouvelle tendance a ses spécialistes en innovations.

Cependant, toutes les banques comprennent que l'innovation collaborative est la seule chose qui répondra aux besoins des clients, peu de banques au niveau international ont donné accès aux clients pour participer et donner leurs besoins sous forme d'idées innovantes, afin de les satisfaire, car la seule chose qui mettra la banque dans l'obligation d'innover est le client, mais au niveau national, aucune banque n'a pu immiscer ce dernier dans son système de co-création, il n'y a que les Hackatons qui acceptent les jeunes diplômés ou les jeunes porteurs de projets innovants afin de choisir les meilleurs d'entre eux pour les transformer en réalité sur le terrain. D'autre part, la démarche d'ouverture au monde institutionnel et notamment aux laboratoires de recherche, est une mutation qui va apporter un changement et même générer des idées et des projets à caractère méthodologique de la part des étudiants chercheurs. De manière globale, les parties internes et externes ont un rôle très important, et chacune se complète, ce qui conclut que la co-collaboration qui intégrera toutes les parties, produira des innovations extrêmes.

En comparaison avec les banques à l'international, on peut voir que les idées des Fintechs ont apporté une touche de changement avec une variété de services, et visant à répondre à tous les besoins sans aucune intervention du client dans le processus d'innovation par la banque, car la banque a déjà une vision sur les problèmes des clients, donc, son objectif est de les résoudre d'abord, puis il optera pour de nouvelles idées pour améliorer le degré d'expérience client, la même illation pour les banques nationales, mais, les idées des Fintechs au niveau international ont beaucoup plus d'innovation que les idées des Fintechs au niveau national, compte tenu de leur nombre plutôt limité.

5. Conclusion et implications

L'innovation collaborative est devenue un critère pour mesurer le niveau d'innovation de la banque, car toutes les banques sont confrontées au défi de l'innovation collaborative, notamment avec les plateformes de Crowdsourcing ayant joué le rôle d'un intermédiaire, qui a réduit la distance entre la banque et ses clients, ce qui permet de satisfaire leurs besoins par le biais d'une participation collaborative aidant à rechercher des idées innovantes qui étaient sous forme de besoins, mais également permet de cibler les anciens clients de la banque, d'autre part cette innovation collaborative permet à la banque de bénéficier des idées innovantes des Fintechs, ce qui rend la banque plus innovante dans différents domaines, citant le domaine de l'IA, du Cloud, de la blockchain, de l'IoT, du Saas, de la cybersécurité, Chatbots, de l'agrégation de comptes et bien plus encore. Au Maroc ou ailleurs, les Fintechs sont plus choisies comme acteurs externes que d'autres dont les clients qui représentent le facteur le plus important pour la banque, ceci est dû à leur expertise et intelligence dans le ciblage des besoins des clients, mais aussi à leur haut niveau d'expertise et de création de valeur et services innovants que les clients ne peuvent plus imaginer. Par ailleurs, l'innovation collaborative peut engendrer des obstacles réglementaires et managériaux pour les banques, en parlant des Fintechs qui créent des services en relation avec la monnaie décentralisée par exemple, ce qui permet aux banques de se conformer aux normes des pouvoirs publics, un autre exemple expliquant le concept de la protection de la propriété intellectuelle comme autre source de problème, et qui doit être pris en compte par les banques, et managérial pour les clients collaborateurs qui n'avaient pas d'expertise dans le domaine, dans ce cas, la banque doit préciser la catégorie de clients apportant des solutions. A partir de cet article, nous appelons à d'autres propositions analysant, la valeur de la participation des clients même s'ils n'ont pas d'expertise dans le domaine, et sinon, le

retour des clients vers les services innovants co-cr  s en innovation collaborative, qui exclut le consommateur travaillant avec le modèle d'acceptation de la technologie.

Bibliographie

Articles:

- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455. <https://doi.org/10.2307/2667105>
- Akamavi, R. K. (2005). A research agenda for investigation of product innovation in the financial services sector. *Journal of Services Marketing*, 19(6), 359-378. <https://doi.org/10.1108/08876040510620148>
- Baldwin, C., & von Hippel, E. (2011). Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation. *Organization Science*, 22(6), 1399-1417.
- Batiz-Lazo, B., & Woldesenbet, K. (2006). The Dynamics of Product and Process Innovation in UK Banking. *International Journal of Financial Services Management*, 1, 400-421. <https://doi.org/10.1504/IJFSM.2006.01012>
- Bell, J., & Loane, S. (2010). 'New-wave' global firms: Web 2.0 and SME internationalisation. *Journal of Marketing Management*, 26(3-4), 213-229. <https://doi.org/10.1080/02672571003594648>
- Blohm, I., Zogaj, S., Bretschneider, U., & Leimeister, J. M. (2018). How to Manage Crowdsourcing Platforms Effectively? *California Management Review*, 60(2), 122-149. <https://doi.org/10.1177/0008125617738255>
- Bonnemaizon, A., Benoit-Moreau, F., Cadenat, S., & Renaudin, V. (2013). Regards sur la co-production du client: Comment les entreprises nous font-elles participer? *D  cisions Marketing*, 70, 9-24. <https://doi.org/10.7193/dm.070.09.24>
- Brabham, D. C. (2008). Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases. *Convergence*, 14(1), 75-90. <https://doi.org/10.1177/1354856507084420>
- Chaston, I. (2013). Independent financial advisors: Open innovation and business performance. *The Service Industries Journal*, 33(6), 636-651. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.622371>
- Chesbrough, H. (2004). Managing Open Innovation. *Research-Technology Management*, 47(1), 23-26. <https://doi.org/10.1080/08956308.2004.11671604>
- Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. *Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2011). Open services innovation: Rethinking your business to grow and compete in a new era (First edition). *Jossey-Bass.
- Denervaud, I., G  rardin, O., No  , M., Souplet, C.-A., & Tartar, M. (2010). L'innovation collaborative dans tous ses   tats. *L'Expansion Management Review*, N  138(3), 110. <https://doi.org/10.3917/emr.138.0110>
- Fasnacht, D. (2018). Open Innovation in the Financial Services (pp. 97-130). https://doi.org/10.1007/978-3-319-76394-1_4
- Flores, M., Golob, M., Maklin, D., Tucci, C. L., West, S., & Stoll, O. (2020). DARE2HACK: Crowdsourcing ideas through hackathons to co-design new human-centric services. *2020 7th Swiss Conference on Data Science (SDS)*, 5-10. <https://doi.org/10.1109/SDS49233.2020.00009>
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., & Payne, A. (2016). Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem. *Industrial Marketing Management*, 56, 24-39. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016>.

- Gerstlberger, W. (2010). Innovation management in the German savings banks association – appraisal and perspectives. *Innovative Marketing*, 6.
- Hippel, E. von. (1988). The sources of innovation. *Oxford University Press.
- Isckia, T., & Lescop, D. (2011). Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte. *Revue Française de Gestion*, n° 210(1), 87-98.
- Lebraty, J.-F., & Lobre-Lebraty, K. (2013). Forms of Crowdsourcing. In J.-F. Lebraty & K. Lobre-Lebraty, *Crowdsourcing* (pp. 47-96). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118760765.ch4>

Webographie :

- Amen Bank. (2020). Se développer davantage en partenariat avec les Startups: Cas d'AMENBANK. <https://www.amenbank.com.tn/fr/0089-se-developper-davantage-en-partenariat-avec-les-startups-cas-damen-bank.html>
- Attijariwafa Bank. (2017). Rapport d'activité et de Responsabilité Sociale 2017. <https://www.attijariwafabank.com/fr/rapport-annuel-2017>
- Bank ABC. (2021). Global Finance names Bank ABC's ABC Labs as one of the world's best financial innovation labs. <https://www.bank.abc.com/En/AboutABC/Media/Press/Pages/Global-Finance-names-Bank-ABCs-ABC-Labs-as-one-of-the-worlds-best-financial-innovationlabs.aspx>
- Crédit Agricole. (2019). Événementialiser un programme d'Open Innovation. <https://void.fr/fr/etude-de-cas-marketing.digital/programme-open-innovation-credit-agricole-maroc/>
- Banque UIB. (2017). Innolab dédié à l'innovation. <https://www.financialafrik.com/2017/09/29/tunisie-la-banque-uib-lance-innolab-dedie-a-linnovation/>
- Société Générale. (2016). Nouvelle étape dans la stratégie d'innovation en Afrique. <https://www.societegenerale.com/fr/actualites/newsroom/nouvelle>

Livres blanc:

- Lorenzi, J.H., & Durieux, J. (2016). Banque & Fintech: Enjeux d'innovation dans la banque de détail. *Finance Innovation Pôle de Compétitivité Mondiale*, (200).
- European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. (2015). Innovation Union Scoreboard. European Commission, 2016. <https://data.europa.eu/doi/10.2769/49890>
- Digital Banking au Maroc et nouveau rôle de l'agence bancaire: Enjeux de la digitalisation de la relation et de la distribution bancaire au Maroc et nouvelle place de l'agence dans le dispositif omnicanal. (2021). <https://www.bearingpoint.com/fr-ma/notre-succes/publications/digital-banking-au-maroc-et-nouveau-r%c3%b4le-de-lagence-bancaire-1/>
- 5ème Meeting sur l'Information Financière au Maroc: L'innovation et la technologie au service de la finance. (2019). <https://www.maroclear.com/sites/default/files/2021-06/livre%20blanc%20edition%202019.pdf>