

## **Une seconde vie pour les banques ?**

### Résumé

Second Life, monde virtuel en 3D, connaît depuis quelques années un large succès. Nouvel environnement d'affaires pour les entreprises, il devient un terrain d'exploration pour le chercheur en gestion qui reste encore embryonnaire en terme de production théorique. Le comportement d'une banque recherchant sur ce territoire de nouvelles opportunités d'affaires et d'organisation retient particulièrement notre attention. En utilisant la méthodologie du récit de vie, cette recherche apporte des éléments d'explications aux motivations et aux modalités d'utilisation de cette stratégie bancaire : Quelles sont les modalités d'implantation ? Comment cette nouvelle technologie modifie-t-elle les pratiques et s'intègre-elle dans la chaîne de valeur bancaire ? Les résultats de cette étude de cas contribuent à la connaissance des stratégies d'entreprise, et des banques en particulier, dans les mondes virtuels, tant sur le plan des motivations que des modalités de mise en œuvre.

Mots-clé : banque, méthodologie du récit, Second Life, stratégie d'innovation

## INTRODUCTION

Quelles sont les motivations des entreprises à utiliser le web 2.0<sup>1</sup> ? Le problème posé se situe au croisement de dimensions technologiques et sociales : sur le plan purement technique, les entreprises de commercialisation en ligne du web 1.0 correspondent seulement à des liens neutres entre individus ; sur le plan relationnel, les nouvelles façons d'appréhender Internet font émerger de véritables communautés entre utilisateurs et/ou entre entreprises et utilisateurs (forums, réseaux de socialisation comme Myspace ou Facebook, jeux de rôle comme Haboo). Parmi ces interfaces, Second Life (SL), monde virtuel en 3D, connaît depuis quelques années un large succès. D'après ComScore, spécialiste des mesures d'audience sur le Net, sa fréquentation aurait augmenté de 60% entre 2007 et 2008. Par son mode d'utilisation et ses capacités créatrices, il peut, entre autres, s'apparenter à un environnement d'affaires pour les entreprises. Il apparaît donc pour le chercheur en gestion comme un terrain à explorer et à exploiter.

À la fois monde virtuel, jeu de rôle, réseau social et forum, SL compte aujourd'hui plus de 10 millions d'inscrits dont plusieurs milliers d'entreprises. En fait, il constitue un univers encore assez confiné puisque le nombre moyen de connectés s'élève à 60.000 soit entre 1 et 2 millions de connections par jour, chiffres comparables à ceux de sites de e-commerce comme eBay ou Amazon. Dès lors l'intrusion des banques dans SL pose certaines questions : comment cette présence peut-elle s'expliquer ? Quelles sont les modalités d'implantation ? Comment cette nouvelle technologie modifie-t-elle les pratiques et s'intègre-t-elle dans la chaîne de valeur bancaire ?

La production théorique sur les mondes virtuels reste embryonnaire en sciences de gestion. Peu de recherches académiques mais plutôt des articles à dimension professionnelle s'y intéressent. Ainsi, les recherches effectuées via les moteurs Ebsco et ScienceDirect renvoient à peu d'items, lesquels concernent quasi exclusivement des articles non académiques. L'enjeu est donc d'investir un sujet encore peu exploré au travers de l'étude du cas de la caisse régionale Crédit Agricole Pyrénées Gascogne (CAPG), en mobilisant une méthode de

---

<sup>1</sup> Dans sa conception initiale, le web 1.0 comprenait des pages web statiques qui étaient rarement mises à jour voire jamais. Le web était principalement considéré comme un outil de diffusion et de visualisation des données. Le web 2.0 accroît l'interaction entre utilisateurs et la création d'effets de réseau. En ce sens, les sites web 2.0 agissent comme des portails centrés sur l'utilisateur.

triangulation des données : entretiens selon la méthode des récits de vie, collecte de documents internes et revue de presse.

Par sa notoriété et sa taille, le Crédit Agricole est reconnu comme l'une des plus importantes entreprises françaises présentes dans SL. Son activisme a retenu notre attention lorsque ses concurrents, également lancés dans le concept, ont abandonné comme les Caisses d'Épargne ou fait preuve de moins d'engagement à l'image de BNP Paribas. Sa présence depuis mars 2007 y est pilotée par CAPG en collaboration avec la Fédération Nationale. Le suivi effectué au sein de ce cas pendant pratiquement un an soulève à cet effet un large éventail de questions pour le chercheur en management stratégique, notamment au travers de l'étude du processus et des modalités du déploiement du projet SL. L'observation de multiples interactions sociales, de négociations entre groupes d'acteurs, et plus finement des effets de ces microphénomènes sur l'infrastructure, s'inscrit particulièrement dans le courant théorique de « la fabrique de la stratégie » (Golsorkhi, 2006 ; Jarzabkowski, 2005).

L'originalité du sujet invite à présenter l'environnement d'affaires de SL (1). Ce dernier offre des applications possibles pour les entreprises (2) et le secteur bancaire (3). Le projet SL à CAPG (4) fera l'objet d'une discussion sur les opportunités pour le chercheur en gestion (5).

## **1. L'ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES « SECOND LIFE »**

Faut-il réduire SL à un monde parallèle totalement déconnecté de la réalité et qui ne participe en rien à celle-ci ? Est-il une mode passagère ou une apparition majeure sur la Toile ? Que faut-il penser de l'Internet en 3D et interactif (1.1), et comment exploiter cette forme de web « présentiel » pour en faire un lieu de communication et d'investissement pour les entreprises (1.2) ? Ce sont les questions auxquelles nous tentons de répondre dans cette première partie.

### **1.1 L'ÉCOSYSTÈME SL**

Succès majeur dans le monde du virtuel, SL occupe le credo du jeu tout en véhiculant une réputation sulfureuse liée à des connotations mercantiles et sexuelles. Créé en 2003 par Philip Rosedale au sein du laboratoire Linden Research, son postulat de départ est celui de « *l'émergence d'une société capitaliste alternative, régulée sur les plans éthiques et marchandes* » (Braddock, 2007). Le principe est de recréer un marché dans lequel des acteurs, des avatars créés par les internautes, participent à des événements et consomment des produits et services.

En janvier 2005, on estimait à 5 millions, le nombre d'internautes abonnés à un monde virtuel en ligne. Aujourd'hui, ils seraient 14 millions, et encore faudrait-il ajouter les millions d'enfants jouant sur Habbo et d'adolescents navigant sur MySpace (Enjeux, hors série, 2007). Compte tenu des frontières de plus en plus floues entre jeu en ligne, monde virtuel et espace communautaire, il est devenu difficile de tenir des comptes précis (Poynter et Lawrence, 2008). 600 îles sont construites chaque mois sur SL et près de 14.000 entrepreneurs y font du commerce tout en convertissant leur gain en monnaie réelle (Braddock, 2007). Comment faut-il alors juger cette interface ? Se résume-t-elle à une technologie neutre de communication ou bien fait-elle l'objet d'appropriations par les acteurs qui conduisent à l'émergence de véritables communautés virtuelles ?

Comme nous le verrons dans la seconde partie, la dimension relationnelle de SL en fait un territoire de spéculations, d'aménagement de nouveaux espaces de négociation sur les plans économique, politique et social. Au même titre que la bourse, c'est un système mêlant les mondes réel et virtuel, un ancrage de sociétés de personnes dans de nouveaux espaces technologiques. Il emprunterait alors les caractéristiques techniques des réseaux sociaux en ligne permettant d'élargir le cercle de connaissances sociales.

Sur SL, l'internaute se réincarne en « avatar », sa représentation dans l'univers virtuel. En autorisant l'esprit à se détacher du corps, il permet des représentations de soi idéales (Enjeux, hors série, décembre 2007). Il autorise une manipulation identitaire, l'individu superposant une identité virtuelle à son identité réelle (Jauréguiberry, 2000, p.135). Cette forme de désincarnation se pose potentiellement comme une entrave à la réussite des démarches marketing des entreprises : l'internaute incarne autant de personnalités qu'il veut, se multiplie autant qu'il veut, et cela sans risque de sanctions.

Sans mésestimer les risques de désincarnation des internautes, SL semble néanmoins réunir les principes majeurs de l'idéal virtuel : connexité et connectivité (Dupuy, 1985) que l'on peut rapprocher des termes de convivialité, universalité, solidarité et interactivité. SL permet de fabriquer un monde au sein duquel les conséquences d'actions virtuelles pourraient avoir un pouvoir équivalent à celles réelles. Cette évolution des modes de mise en relation et des profils même des clients ouvrent des perspectives pour les entreprises.

## **1.2 LA PRÉSENCE DES ENTREPRISES DANS SL**

L'attractivité croissante de SL se justifie par l'intrusion fréquente des pratiques virtuelles dans le monde réel et inversement : Reuters a nommé un reporter pour couvrir SL en temps réel ; le

groupe de musique Duran Duran y organise des concerts et la BBC des festivals sur son île ; des entreprises reconnues y dépensent chaque jour de milliers de dollars ou euros (Encadré 1) ; une cotation journalière existe, autour de 1 dollar américain pour 270 dollars Linden.

Automobile (BMW, Mercedes, Nissan, Pontiac, Toyota), biens de consommation (Adidas, Amazon, Philips, Reebok, Sony), Banques et services financiers (ABN Amro, Bain & Company, Caisses d'Épargne, Crédit Agricole, ING, Visa), médias (AOL, BBC Radio 1, Daily Telegraph, MTV, NBC, Reuters, Sky News, CNN), sports (National Basket Association, Major League Baseball), technologies (Cisco Systems, Dell, Hewlett-Packard, IBM, Intel, Microsoft), entités gouvernementales (Ambassade de Suède, des Maldives, Nasa). En chiffres, les grosses entreprises occupent à peine 1% du territoire de SL. SL est avant tout le royaume des petits entrepreneurs (Enjeux, hors série, décembre 2007).
---

*Encadré 1 - Les principales entreprises résidentes sur SL*

Pour les entreprises, il apparaît fondamental de comprendre les mondes virtuels : Toyota y a développé son modèle Scion, mais pourquoi une voiture dans un univers où l'on peut se déplacer en volant ? Reebok qui cherchait à créer un contenu original, a vu son magasin attaqué par l'Armée de Libération de Second Life. Ces exemples d'échec illustrent le fait que les entreprises y sont présentes sans rechercher un supplément de valeur à court terme. Pour autant, SL permet à près de 40.000 individus de gagner leur vie dans le monde réel. Il ne faut d'ailleurs pas songer uniquement aux programmeurs informatiques : l'Ambassade de Suède de SL est en cours de recrutement d'un réceptionniste à temps plein. On peut imaginer qu'un jeune brésilien maîtrisant bien l'anglais et ayant un accès à Internet soit recruté et rémunéré pour ce type d'emploi.

Plus largement que SL, le web 2.0 est utilisé comme axe de publicité par les plus grandes entreprises (Nike, Procter & Gamble, Starbucks, Virgin,...). Les gains issus de ces campagnes sont alors bien réels, ce qui suscite les convoitises les plus grandes : en 2005, Murdoch a racheté MySpace pour 580 millions de dollars ; en 2006, Google a payé 1,65 milliard de dollars pour YouTube ; en 2007, Cisco a racheté Webex (site de rencontres en ligne) pour 3,2 milliards de dollars. Sur le plan financier, SL renvoie à une finance « entrepreneuriale » du web où aucun retour financier n'est certain, mais où les actions peuvent être bénéfiques en termes d'image et d'apprentissage.

Cette disparition progressive de la frontière entre réel et virtuel est toutefois contrainte dans le domaine juridique et légal où il est difficile pour le monde virtuel de s'affranchir complètement du réel : les utilisateurs sont soumis aux droits du pays dans lequel ils ouvrent un compte. Néanmoins, il apparaît que les réseaux virtuels redéfinissent les normes encadrant les relations sociales et leurs modalités d'application : « *le monde virtuel propose une représentation des environnements médiatiques défiant les cadres dérivés des territoires*

*nationaux (...) il déqualifie, voire délégitime l'Etat comme intervenant central dans la réglementation » (Trudel, 2000, p.198).*

En synthèse, la vitalité de l'écosystème SL signifie clairement que le marketing et la publicité seront un jour florissants sur les mondes virtuels. La recherche de prospects afin de revitaliser des marchés saturés, et les logiques d'innovation associées, font de SL un lieu d'apprentissage des nouvelles technologies et de nouveaux modes de mise en relation. Ces démarches se prêtent particulièrement aux banques qui cherchent à redorer leur statut suite à la récente crise financière. Les questions qui nous guident sont alors les suivantes : quelles sont les stratégies possibles pour les entreprises sur SL ? Sont-elles pertinentes dans le domaine bancaire ?

## 2. LES APPLICATIONS POSSIBLES POUR LES ENTREPRISES

Les attributs communautaires de SL (2.1) appellent des applications managériales tant internes qu'externes (2.2) venant à leur tour influencer le monde réel (2.3).

### 2.1 LES ATTRIBUTS RÉTICULAIRES

Selon la théorie des réseaux sociaux, les individus n'agissent de manière isolée mais à l'intérieur d'un réseau de relations (Baret et al., 2006). SL peut-il être piloté comme un réseau social ?<sup>2</sup> Le tableau 1, qui recense les principaux travaux traitant des réseaux sociaux, peut être utilisé comme clé de lecture du contenant SL et des contenus engendrés par son usage.

Appellation	Caractérisation
Nature des liens (Granovetter, 1973 ; 1985 ; 2005)	Les individus entretiennent une multitude de liens mais d'intensités et natures différentes. Seuls les liens noués avec des connaissances professionnelles peuvent apporter de nouvelles informations ou opportunités à l'individu.
« Trous structuraux » (Burt, 1992)	Désigne l'absence de relations entre des contacts non redondants (contacts permettant un accès à des personnes ou différentes ressources). Si une structure est riche en trous structuraux, l'acteur pourra se poser en intermédiaire entre ces contacts non redondants, qui sont eux-mêmes des accès à des ressources différentes.
Caractère normatif des relations sociales (Coleman, 1990)	Le réseau social est un mode de coordination d'activités individuelles. Il améliore la circulation des informations et est source de solidarité et coopération. Un réseau social complet se caractérise par la densité de ses relations (niveau de sociabilité), le niveau de confiance dans les relations interindividuelles et avec les institutions, et la réciprocité perçue dans les relations. La structure du réseau doit être stable dans le temps pour que les normes partagées puissent s'y développer.
Informalité du réseau (Adler et Kwon, 1992)	Les réseaux permettent d'échanger des ressources sans terme fixe, ni contrat explicite.
Capital social organisationnel (Leana et Van Buren, 1999)	Se traduit par l'existence d'objectifs et valeurs partagées par les membres de l'organisation, leur implication dans l'atteinte des objectifs collectifs et l'existence d'une relation de confiance entre eux. Il amène les individus à se conformer aux attentes collectives, ce qui permet de réduire les dispositifs d'incitation et de contrôle générateurs de coût d'agence.

Tableau 1 - Synthèse de la littérature traitant des réseaux sociaux (d'après Baret et al. (2006))

<sup>2</sup> Nous abandonnons ici le vif débat sociologique de l'interactivité comme substitut à la socialité : l'expérience de la relation avec l'autre, et du monde en général, est remplacée par la virtualité de la relation. Les relations engendrées dans Internet peuvent apparaître réactionnelles, rapides et peu engageantes (Breton, 2000, p.132).

SL est une technologie de structuration d'un réseau social. Ce réseau permet à des coopérations de naître et de se développer grâce à d'autres modes de mise en relation, notamment le face-à-face : comme nous le verrons plus loin, c'est le cas du rapprochement entre CAPG et la start-up Stonefield Inworld qui est devenue sa filiale de veille technologique ; c'est encore le cas d'un couple d'avatars qui s'est marié suite à une rencontre sur SL. Il se caractérise par des degrés variables de densité, de confiance engagée, de réciprocité et de pérennité des relations entre membres.

## **2.2 LES APPLICATIONS MANAGÉRIALES DE SL**

Deux dimensions sont retenues, interne entre salariés, et externe entre l'entreprise et ses clients.

En interne, les vertus attendues de SL tiennent à l'apprentissage et au développement d'un esprit communautaire. Dans une perspective d'apprentissage, l'utilisation de SL peut répondre aux difficultés et insuffisances de la formation en entreprise (Mintzberg, 1988, Pfeffer et Sutton, 2000). En l'occurrence, « apprendre à faire » nécessite un engagement dans la pratique dans un environnement où apprenants et tuteurs travaillent en collaboration sur des problèmes réels, où l'on peut partager des idées avec les autres (Vasquez Bronfman, 2004). Les modalités d'apprentissage sont elles aussi différentes : ne plus imposer des savoirs théoriques à l'apprenant mais le confronter à des situations virtuelles.

Cependant, peu d'entreprises signalent la création d'un espace communautaire sur SL caractérisé par des échanges internes généralisés. Cette tendance signifie que les entreprises choisissent d'utiliser des plates-formes collaboratives plutôt pour améliorer le dialogue entre l'entreprise et ses clients.

Dans une dimension externe, la réciprocité et l'interactivité des échanges entre l'entreprise et ses clients permettent la co-création, déjà observée dans le cadre du B to B entre entreprises et fournisseurs, dans le domaine du B to C (Poynter et Lawrence, 2008). C'est pour le client une plus grande capacité à agir et intervenir, quelles que soient les contraintes de temps et d'espace (Dubois et *al.*, 2008). Le client se positionne clairement comme un créateur associé et partie prenante de la marque (Poynter et Lawrence, 2008) : « *le web 2.0 donne le plein pouvoir au consommateur en lui permettant de faire ou défaire les marchés au gré des conversations* » (Florès, 2008, p.79).

Dans la même logique d'apprentissage entrevue dans la dimension interne, l'avatar-client apprend au fur et à mesure de ses connexions : connaissances des produits, utilisation des services. « *Le client est devenu le chasseur et les entreprises les lièvres* » (Dussart et Nantel, 2007). Cette inversion des rôles peut avoir des répercussions essentielles : le client sera d'autant plus participatif qu'il se sent valorisé, l'implication grandissant dans le temps (Florès, 2008). Les contenus générés par les utilisateurs et par les marques peuvent contribuer au renforcement de la relation.

La question de la maîtrise de la valeur des échanges figurés par les avatars devient alors un réel enjeu économique (Enjeux, hors série, décembre 2007) et augure d'un défi majeur pour les marques traditionnelles, notamment dans le contrôle de leur image et plus généralement dans leur politique marketing : comment créer de la valeur à partir de la sphère virtuelle ?

### **2.3 LES LIENS TISSÉS AVEC LE RÉEL**

La multiplication des forums électroniques a déjà démontré la capacité des entreprises à intégrer les avis des consommateurs dans la conception de produits. À l'extrême, elles ont pu, dans certains cas, orienter et modifier l'attitude du consommateur envers ses produits. Car c'est bien là l'un des enjeux de SL : relier les avatars au(x) consommateur(s). Les architectes des mondes virtuels conçoivent un univers le plus proche possible du domaine tangible, à la fois pour mobiliser le consommateur en amont de l'avatar et élaborer de nouveaux produits. Certaines entreprises spéculent que ceux qui passent du temps dans ces mondes et sous ces régimes y manifestent des attentes qu'ils transféreront tôt ou tard dans le monde réel.

Les constructeurs automobiles utilisent SL pour faire émerger des idées et tester des produits, l'avatar s'apparentant à une ressource humaine non rémunérée. Reebok a créé un lieu dans lequel les résidents peuvent « customiser » et acheter des baskets à leurs avatars ; si le design leur plaît, ils pourront acheter la version réelle. L'entreprise aménage un contenant, un média, le consommateur s'occupant du contenu.

Si l'avatar peut s'avérer « influenceur » et formateur d'opinions, la question de son impact sur la réalité d'une campagne marketing se pose pour trois raisons (Poynter et Lawrence, 2008) :

- 1) les avatars appartiennent à une catégorie de population singulière et avant-gardiste ;
- 2) les avatars expriment parfois une personnalité très différente du consommateur ;
- 3) Les annonceurs sont réticents à s'investir dans une relation anonyme

Pour le moment, le marketing en mode virtuel se résume à des expérimentations sur SL. Le bénéfice principal tient davantage à l'image qu'à un retour financier à court terme. SL est davantage un indicateur de tendances à venir et de *tracing* du consommateur. L'avatar serait ainsi le prolongement psychologique du consommateur réel (Laüt, 2007). Il devient donc envisageable qu'une entreprise performante sur SL puisse l'être dans le monde réel.

### **3. APPLICATION AU SECTEUR BANCAIRE**

Le web recèle pour les banques un potentiel d'utilisation encore largement inexploité. Les banques, qui se sont implantées dans SL (3.1), se limitent à de la diffusion d'informations. Dans le cas étudié, CAPG souhaite renforcer ses liens avec sa clientèle et développer un projet communautaire en interne. En nous appuyant sur la méthodologie du récit (3.2) des principaux acteurs du projet, nous décrivons le contexte du cas (3.3).

#### **3.1 PANORAMA DU SECTEUR BANCAIRE SUR SL**

Les objectifs affichés par les banques au moment de leur implantation dans SL sont plutôt restrictifs : veille technologique sur l'évolution des mondes virtuels, expérimentation de nouvelles formes de marketing et affichage d'une image innovante auprès des internautes, population plutôt jeune et cible potentielle. Le tableau 2 dresse ainsi un panorama des banques présentes sur SL.

Ce panorama ouvre plusieurs perspectives. D'abord les initiatives des banques sont variées, de la communication simple à des expérimentations plus originales, notamment en matière culturelle, de la création de communautés à du mécénat associatif. Ensuite, l'utilisation de SL propose des prises de contact avec les prospects, selon des modes encore inexploités comme les séminaires virtuels. Des pistes en matière de GRH sont également à signaler : si l'intérêt d'opérations de recrutement semble plutôt limité (difficile de juger des compétences réelles d'un avatar), les expérimentations de *e-learning* ou de développement d'espaces collaboratifs (motivation, cohésion d'équipe) se multiplient. Enfin, dans le domaine des services financiers, contrairement aux banques, les brokers développent une approche plus mesurée du phénomène. Pour l'instant, il subsiste encore trop de risques pour que ces entreprises délivrent leurs services habituels : les traders-avatars sont perçus comme trop faiblement éduqués et formés. Ceci explique qu'aucune banque, issue du monde réel, n'a encore franchi le pas de la vente de services et produits, par exemple aux entrepreneurs exerçant dans SL.

Nom	Pays	Activité RL	Activités SL			
			RH	Communication	R&D	Act. Banc.
ABN Amro	Pays-Bas	Banque Universelle (BU)	Espaces collaboratifs pour recrues	Présentation activités		Séminaires de conseil en investissement Simulation de prêt
BCV	Suisse	BU		Communauté Expérimentation architecturale Présentation activités		
BNP Paribas	France	BU	Recrutement (ponctuel)	Présentation activités, campagnes en cours	@telier BNP	
Caisses d'Epargne	France	BU		Tour de France Présentation activités Boîte à idées		
Crédit Agricole	France	BU	E-learning	Présentation mutualisme, activités	Espaces commerciaux	
Deutsche Bank	Allemagne	BU		Exposition, vente d'objets design	Espaces commerciaux	Conseils financiers
DnB NOR	Norvège	BU	E-learning	Présentation activités Boîte à idées Sponsoring		
First Meta	Singapour	Fournisseur de services pour économie virtuelle				Carte de crédit virtuelle
ING	Pays-Bas	BU		Communauté Exposition d'art Concours de logo		
Mizuho	Japon	BU		Communication questionnaire marketing		
Perfect Card	Irlande	Moyens de paiement				Carte de crédit utilisable en RL et SL
Saxo Bank	Danemark	Courtier en ligne		Présentation activités	Explorer le futur du trading en ligne	Gestion virtuelle d'un portefeuille réel et/ou virtuel
Suruga Bank	Japon	Banque de détail		Expérimentation architecturale	Espaces commerciaux virtuels	
Visa Europe	Etats-Unis	Moyens de paiement		Boîte à idées Exposition		
Wirecard	Allemagne	BU				Agence virtuelle Solution de paiement (carte virtuelle)

Tableau 2 - Les banques présentes sur SL (Revue Banque, 2007)

De leur côté, les banques purement virtuelles ont développé des pratiques anachroniques comme la rémunération des comptes de dépôts à des taux d'intérêts supérieurs à 60%, entraînant la faillite de certaines et la création de systèmes de régulation propres à SL (chartes des institutions financières préconisant l'obligation de ROI par exemple). Ginko Financial, groupe financier basé dans SL, a fermé sa banque en août 2007, laissant ses clients incapables de récupérer leurs dépôts : la perte estimée est de l'ordre de 750.000 dollars réels, avec des pertes individuelles de plus de 10.000 dollars. Ces pratiques rappellent la pyramide de Ponzi ou encore le scandale récent du fonds d'investissement Madoff et posent la question de la confiance. Mais plus généralement, le manque d'instance de régulation financière officielle dans SL contraint la « conversion » des banques réelles. On ne peut pas véritablement parler de cohabitation entre banques réelles et banques virtuelles, les premières se contentant de communiquer en s'abstenant de toute transaction, les deuxièmes étant pénalisées par un lourd passif et la diabolisation médiatique des mondes virtuels.

La tendance de l'e-banking semble s'inscrire dans le sens de l'histoire. ING Direct a un taux de fréquentation de 700 contacts par semaine, sachant qu'une audience de 1.000 par semaine est considérée comme exceptionnelle dans SL. A cet effet, les champs d'application du Web 2.0 dans le domaine financier sont de deux ordres : l'impact du web 2.0 chez les utilisateurs traditionnels et l'émergence des banques web 2.0. Ces dernières ont développé des sites de financement social via des prêts entre particuliers, grâce à un service de *rating* alimenté par ces derniers. On est donc loin du modèle de banque traditionnelle. Toujours novateur dans ses projections, Gartner Group annonce pour l'horizon 2010 que les plateformes de « social banking » détiendront 10% du marché mondial des prêts. L'étape en cours serait celle du rapprochement des réseaux sociaux et des réseaux sociaux financiers. D'une part, la recherche de nouveaux leviers de croissance oriente l'attention vers le *peer to peer* financier et la microfinance ; d'autre part, les banques sont les principaux consommateurs de systèmes d'information et de technologies support (Dubois et *al.*, 2008). D'abord restreintes à la relation physique, puis celle « banque-système technologique », elles développent des technologies réseaux couvrant un large éventail de services bancaires comme la vitrine commerciale, la gestion à distance de transactions financières ou la simulation financière (Acharya et *al.*, 2006). Malgré cela, des efforts sont encore nécessaires en termes d'interactivité et d'accessibilité pour le client (Ravi et *al.*, 2006 ; Bendana, 2006). Ces éléments confirment l'intérêt d'une recherche au sein d'un groupe bancaire.

### **3.2 MÉTHODOLOGIE**

La méthodologie utilisée est celle de l'étude de cas (Yin, 1994). Son caractère qualitatif apparaît le plus approprié pour appréhender un processus d'innovation sur la durée. Le choix d'un cas unique, étudié en profondeur se justifie dans une perspective ethnographique visant l'accès au réel. L'enjeu n'est pas seulement de saisir de l'intérieur les schémas de représentation d'un individu ou d'un groupe d'individus, mais bien de comprendre comment SL transforme les rapports sociaux au sein de CAPG et d'identifier les processus et les logiques d'actions caractéristiques de ces changements (Sanséau, 2005). L'étude de cas se base sur la triangulation des données d'observation à partir d'avril 2008 et d'entretiens complétés par des données secondaires : contenu de blogs et articles de la presse spécialisée.

Histoire de vie, récit de vie, biographie renvoient tous trois à une même réalité produite par l'école de Chicago : une méthode de recherche ou d'enseignement dans laquelle un sujet raconte une expérience vécue. Pratiquement, le chercheur demande au sujet interviewé de lui

raconter une expérience, objet d'étude (Wacheux, 1996). Le recours à cette approche se justifie plus encore dans notre cas lorsque Bertaux (1997) avance que cette méthodologie est particulièrement adaptée à l'étude des mondes sociaux, des catégories de situation et des trajectoires sociales. Notre étude concerne une trajectoire sociale, celle du Crédit Agricole et de son immigration dans un autre monde, SL. Cette méthodologie est par nature une approche exploratoire de la réalité visant à dépasser les préjugés et le sens commun. L'individu ou le groupe d'individus ont des trajectoires de vie dans lesquelles viennent s'insérer des expériences : parmi celles-ci, nous étudions l'immigration sur SL.

En menant un projet de recherche par la méthode des récits de vie en sciences de gestion, nous devons parvenir à connaître les faits humains sur la base de trois dimensions : (1) à travers la situation elle-même, comme une description d'états sociaux ou de relations sociales à un moment donné ; (2) par les évolutions sociales, naturelles ou provoquées, comme une évaluation d'écart entre deux moments dans le temps ; (3) par les mobiles d'action des acteurs, comme une explication d'un système complexe de croyances d'identités, dans un contexte particulier.

Pour saisir ces trois dimensions et afin de mieux comprendre le contexte de la recherche, le tableau 3 récapitule la chronologie des principaux événements qui ont jalonné le déploiement de SL dans CAPG. Pour chacun de ceux-ci, des acteurs-clé sont identifiés.

Acte	Contenu	Acteurs-clé
1	Investigation personnelle de SL	Directeur Général
2	Création de l'île CAPG dans SL	Technicien
3 & 4	Prise de part dans une société spécialisée Création de la première agence virtuelle	Technicien + filiale spécialisée
5 & 6	Extension de l'île au niveau national Création de la première caisse locale SL	Directeur Général + technicien + filiale
7	Achat de parts dans la filiale par le groupe national	Directeur Général

*Tableau 3 - Chronologie des événements et acteurs clés*

Les entretiens retenus se justifient par leur cohérence avec le sujet et l'objet d'étude, ce que Thiétard (1999) qualifie d'échantillonnage raisonné. L'enregistrement audiographique a été retenu comme mode de collecte des données d'entretien car il permet une restitution précise des propos tenus. L'entretien se décompose en deux parties : tout d'abord le récit à proprement parler au cours duquel le sujet raconte son expérience et reste libre. Dans cette phase, le chercheur n'intervient que ponctuellement pour relancer le sujet sur un point particulier qui a troublé l'interviewé et l'a arrêté. Le second temps de l'entretien est consacré à des retours sur des points précis qui n'ont pas été abordés par l'interviewé. Les entretiens ont été retranscrits avant analyse.

A ce niveau, selon Wacheux (1996) et Sanséau (2005), l'analyse poursuit trois objectifs :

- « une volonté d'objectiver le passé du sujet étudié. L'analyse devra mettre en exergue les faits tels qu'ils se sont déroulés dans l'environnement proche de la personne ;
- le chercheur doit ensuite reconstruire les parcours de vie comme un prolongement d'étapes cohérentes avec une perspective temporelle réellement nécessaire ;
- enfin il se doit de séparer dans le discours des individus les éléments descriptifs des éléments explicatifs. »

L'analyse des données d'entretien, d'observation et des données secondaires suit cette démarche en trois étapes. A l'issue de la description du cas, la présentation des résultats se basera sur ces analyses pour se structurer autour des trois dimensions caractéristiques des récits de vie énoncées plus haut : (1) une description d'états sociaux à un moment donné ; (2) un processus d'évolution sociale ; (3) un système de croyances d'identités.

### **3.3 PRÉSENTATION DU CAS**

Née de la fusion de trois caisses régionales, CAPG est le leader bancaire dans sa région. Plusieurs éléments justifient cette position : un ancrage de proximité historique dans une zone à dominante rurale, un réseau commercial efficace et une forte capacité à intégrer de nouvelles activités. En même temps, CAPG intervient sur un territoire dont le potentiel de croissance est limité en comparaison aux régions ayant de fortes concentrations urbaines. Le manque de dynamisme du marché de l'emploi conjugué à un contexte de ralentissement de la croissance menace la collecte comme le crédit. Dans ce contexte, CAPG doit continuer à capitaliser sur un environnement désormais moins porteur tout en essayant de posséder un temps d'avance sur la concurrence soit par le biais de l'élargissement de ses offres soit par la différenciation de sa distribution de proximité.

CAPG s'est engagé, dès 2000, dans une démarche innovante : « innovations produit » avec l'intégration d'activités immobilières ou d'énergies renouvelables ; « innovations marché » avec le développement bancaire en Espagne et le financement aux seniors ; « innovations procédé » avec la réorganisation en processus. Le projet SL s'insère dans cette démarche. Le tableau 4 précise l'enchaînement des étapes de son déploiement.

Acte	Période	Action
1	Janvier 07	Le DG de CAPG achète un bout de terrain sur SL et commence à y construire une agence virtuelle
2	Mars 07	Le service Communication prend la main avec pour but la promotion des valeurs de CAPG : création de la Ferme Basque, appels à projets sur les thèmes du mutualisme et du régionalisme
3	Avril 07	le DG rencontre la société Stonefield basée dans la région. S'en suit une prise de part dans cette société avec l'idée d'une extension du domaine SL au niveau national (un institut national du mutualisme)
4	Août 07	La première agence bancaire virtuelle est créée
5	Septembre 2007	CAPG entre à 50 % dans le capital de Stonefield. L'objectif est d'investir dans de nouveaux outils et s'occuper des projets nationaux
6	Novembre 07	La première caisse locale du Crédit Agricole sur SL est créée. Son siège social est établi sur l'île Crédit Agricole. Les sociétaires ont élu leur bureau et leur président. Plusieurs régions y sont représentées : « le président élu, Jean Villeneuve (alias Poitou John), administrateur dans la vraie vie d'une caisse locale d'Atlantique Vendée, a tout de suite appelé à la solidarité et à l'esprit d'équipe pour défendre sur Second Life les valeurs de proximité, de responsabilité et de solidarité qui ont fait la réussite du Crédit Agricole depuis cent ans » (15/11/07, blog du DG de CAMPG).
7	Juin 08	La Fédération du Crédit Agricole rachète 10% au CA du capital de Stonefield
8	Janvier 09	Déploiement d'un dispositif de e-learning dans CAPG

Tableau 4 - Les étapes du projet SL dans CAPG

La logique adoptée par CAPG est à l'image de son passé mutualiste, de banquier des populations délaissées par les autres banques, sorte d'explorateur de nouveaux espaces. Mais le modèle hybride, entre mutualisme et capitalisme, du Crédit Agricole du 21<sup>ème</sup> siècle invite à rechercher d'autres motivations à son implantation sur SL, dès lors que celle-ci nécessite une prise de participation dans une filiale informatique. Ce « builder », spécialiste de l'architecture et de la construction dans des mondes en 3D, comprend ce monde virtuel et peut d'autant plus facilement y retranscrire les désirs et projets de CAPG.

#### 4. LE PROJET SL À CAPG

Observations, données secondaires et entretiens auprès des principaux acteurs du projet SL à CAPG ont été analysés pour décrire, selon la trame retenue dans la présentation de la méthodologie, un état social (4.1), son processus d'évolution (4.2) et le système de croyances qui le sous-tend (4.3).

##### 4.1 UN ÉTAT SOCIAL

Par la description de l'état social, nous entendons l'évocation des relations sociales, les règles en place avec le lancement du projet SL.

Le projet s'associe une démarche initiatrice de CAPG, consistant à aménager un espace de relations pour les avatars. La première étape a consisté en la création de la première caisse locale sur SL : « l'angle d'attaque a été de créer une caisse locale avec des administrateurs qui sont des salariés du CA et quelques clients. Le but de ce groupe est d'une part de créer des évènements et d'autre part accompagner les autres caisses qui le souhaitent, dans leur

*découverte de SL* » (DG Start-up - 10/12/08). Le récit plus détaillé de cet acte fondateur démontre le caractère plutôt itératif du projet SL à CAPG :

« à partir du moment où la fédération a acheté des îles sur SL, lors de l'été 2007, moi j'étais plutôt sur CAPG, puis il y a eu des salariés d'autres caisses, un administrateur de la caisse d'Atlantique, éleveur de porcs dans la vie réelle, le webmaster de Centre Loire,... On s'est retrouvé un petit groupe à s'y intéresser personnellement (...) C'est Jean Philippe [DG de CAPG] qui a poussé à ce que ce groupe devienne la première caisse locale. Elle comprend douze personnes avec un statut d'administrateur » (Technicien Com CAPG - 10/12/08).

Comme dans la vie réelle, la caisse locale a pour objectif d'animer des séminaires, de pousser des projets ; parmi eux, la première agence bancaire virtuelle. Avec sa création, en août 2007, « nous voulions une agence qui nous ressemble, ancrée sur son territoire, proche des gens de sa région » (DG CAPG - 05/08/07). Le concept cherche « à recréer la vraie vie » : sur les murs, sont affichés les services. Au moment de l'inauguration, sont mis en valeur les équipements permettant d'économiser de l'énergie au niveau de l'habitat (produit phare de l'année 2008 pour le CA) et une offre de crédit pour les financer. L'avatar se promène dans un univers qui lui permet d'avoir accès facilement à l'ensemble des informations dont il a besoin sur tel ou tel thème. Des panneaux d'affichage ou des « paysages » lui permettent d'accéder aux pages web explicatives. Pour toute question particulière, il peut, en cliquant, être mis en relation directe avec un conseiller commercial qui lui répond. Par ailleurs, il peut, en se rendant dans l'agence « Habitat », enseigne de transactions immobilières du CA, visiter l'ensemble des biens mis en vente : « la 3D est un parfait vecteur pour mettre en valeur les maisons et appartements » (10/12/08).

Comme nous le détaillerons plus loin, ces différents aménagements du projet SL sont le fruit de la collaboration entre le DG de CAPG et une start-up régionale « Stonefield Inworld », spécialiste des mondes virtuels :

« tout a démarré en juin 2007 avec le CA. CAPG nous a proposé de prendre des parts chez nous pour nous aider à soutenir toutes nos envies de développement dans le e-commerce et le e-learning, parce que nous tous seuls, avec no petits bras, on n'avait pas les moyens de le faire. En septembre, le CA a pris 50% + 1 voix. A nous de les aider à cosntruire leur univers souhaité !!! ».

Le maintien d'une collaboration régionale apparaît primordial dans le projet SL ; la start-up est originaire d'Oloron Sainte-Marie au cœur de la vallée d'Aspe, à quelques kilomètres du siège social de CAPG. Il faut ainsi rappeler que le projet doit son origine à des préoccupations liées au repositionnement du mutualisme et du régionalisme dans les différentes caisses du CA. Dans cet optique de renforcement de sa légitimité mutualiste, CAPG doit mener des actions visibles et convaincantes ; son dispositif d'action obéit alors à une double logique de marketing relationnel et de projet intrapreneurial.

Les relations sociales voulues par CAPG s'inscrivent dans le schéma de celles prévalant sur SL. Basés à la fois sur des valeurs mercantiles propres aux économies marchandes et sur des

valeurs « don contre don », caractéristiques du web, les échanges avec les avatars sont souvent stimulés par des animations. CAPG a ainsi lancé en juillet 2007 un appel à projets. Il s'agit pour les résidents de proposer des projets d'action culturelles ou économiques que pourrait mettre en place CAPG dans les univers virtuels afin d'assurer la représentation et la promotion de ses territoires :

*« beaucoup de monde hier soir à la ferme basque pour une réunion d'échanges sur les mondes virtuels et leur utilité... Déjà des « résidents », entendez des utilisateurs, ont des idées. C'est d'ailleurs l'objectif de notre concours que de les faire s'exprimer » (04/10/07).*

Le concours est doté de 500 dollars Linden (soit près de 2 dollars réels). L'approche gasconne ressort comme un élément déterminant de l'esprit communautaire de la banque, le concours et la ferme rappelant le principe des lotos dans les villages pyrénéens. Il s'agit aussi d'un levier d'exploration des attentes des avatars et derrière eux des clients. *« On a mis à l'intérieur les valeurs, l'esprit mutualistes, (...) Le point de départ, c'est vraiment le mutualisme »* (10/12/08).

L'enchaînement de ces événements jalonnant le projet SL est le fruit, entre autres, de l'évolution de parcours de vie (personnel et professionnel) des principaux participants. Ils sont à la base et à la conclusion (provisoire ?) du processus de déploiement du projet.

#### **4.2 UN PROCESSUS ÉVOLUTIONNAIRE**

L'étude des entretiens, comme des données d'observation et celles secondaires, a mis en avant l'importance du processus préalable à la prise de position de CAPG sur SL. Le niveau et les modalités d'engagement du CA dans SL se situent à l'intersection de cinq parcours de vie : SL est mis en lumière par les médias en 2007, le CA cherche un moyen de promotion de ses valeurs mutualistes sous forme de musée et/ou de seconde vie, CAPG sort d'un plan stratégique innovant où il a acquis des réflexes de croissance externe et d'innovation, Jean Philippe, le DG de CAPG se passionne pour les NTIC ; David Castéra, le patron de la start-up, cherche des clients et/ou renforts de poids pour développer son activité. Le tableau 5 rend compte de ces processus parallèles.

Entité	Parcours de vie
CA	Le caractère mutualiste du CA se dissout dans les enjeux de développement et de croissance du PNB. Ce phénomène est renforcé par la course à la taille et les croissances externes du CA depuis quelques années. Depuis 2007, le CA recherche des voies pour requalifier son image mutualiste.
CAPG	<p>Dans le Groupe, CAPG est réputée pour son approche innovante, son caractère explorateur. C'est la première caisse à avoir testé la « bancassurance », à avoir acheté une banque étrangère (Bancoa). Son ancien directeur est l'actuel directeur général de l'ensemble du groupe.</p> <p>Avec lui, CAPG a développé des routines d'apprentissage via des plans stratégiques fondés sur la nouveauté tant dans son contenu (nouvelles activités, nouveaux procédés) que dans ses modalités de déploiement (groupes détachés pendant plusieurs mois, visites d'autres entreprises, ateliers stratégiques pour managers). Le relais a été pris par le nouveau DG. CAPG est désormais caisse pilote pour d'autres innovations dans le groupe : « on a défini deux axes de diversification pour CAPG, le premier concerne les énergies renouvelables et l'autre, c'est Internet. Tout le monde en parle, mais tout le monde ne le fait pas (...) On a encore passé dans le budget notre projet de photovoltaïque. On va accompagner tous les gens dans ce projet. C'est notre caisse qui fait ça. On a pris une participation dans une entreprise de conseil dans les énergies renouvelables » (DG CAPG – 10/12/08).</p> <p>D'autres éléments viennent confirmer la spécificité CAPG : « ici, c'est la caisse où il y a le plus d'inscrits sur Facebook. Je n'ai même pas demandé que ce groupe soit créé », « on a été les premiers à faire de la vente en ligne, à mettre des simulateurs de prêts partagés », « j'ai mis en place des blogs, plusieurs en ont » (10/12/08).</p> <p>Avec le projet SL et la dimension des univers virtuels, c'est à nouveau une autre piste qui démarre pour CAPG. C'est la confirmation que la voie communautaire est le chemin à suivre : « on a un autre mode de relation, on se voit le week-end, on a un mode de collaboration Internet », « ça surprend beaucoup qu'un banquier tienne un blog. Ce n'est pas conforme à l'image du banquier qui est très secret. La finalité, c'est que plus l'outil permet des choses, plus on s'en sert. On a mis en place un forum pour parler de sujets d'actualités, ça s'est mis en place assez naturellement et il y a un peu moins de crainte dans ce genre d'outils qu'ailleurs. Ce sont des échanges entre conseillers sur un changement qu'il y a dans l'entreprise, par exemple on lance un nouveau produit : « Comment je fais pour vendre, l'autre lui répond, tu tapes F3 », « soit vous avez l'appropriation des TIC comme culture d'entreprise, soit vous ne l'avez pas » (10/12/08).</p>
SL	Créé en 2003, SL s'est surtout développé depuis 2007 via un effet médiatique très important : « 2007 a été l'année du grand buzz pour 2007 » (tech. com. CAPG - 10/12/08).
Le DG de CAPG	<p>Au départ, le projet SL semble dû au hasard : « l'origine est très simple. Moi, je ne connaissais pas du tout SL. Je m'occupais du mutualisme à la fédération. En parlant avec un des responsables parisiens, j'ai dit : « on arrivera jamais à avoir un institut mutualiste ». Cette personne me répond : « t'as qu'à la faire sur SL ». C'est à partir de là que j'ai commencé à assembler des cubes pour créer une agence » (DG CAPG - 10/12/08). Jean-Philippe s'apparente à un missionnaire à qui l'on confie une mission (repositionner le mutualisme au CA) et qui cherche par tous les moyens à défendre cette cause : « au niveau national, cela crée une reconnaissance. On m'a confié une mission sur l'innovation technologique. Les collègues pensent que je suis le plus avancé ».</p> <p>En réalité, cette personne est passionnée d'informatique et ingénieur de formation : « la première fois que je me suis intéressé à ça, c'était en 1990, j'avais un copain professeur de mathématiques, je vais le voir dans sa tour à Jussieu et là il me montre Internet. Il avait tous ses collègues qui travaillaient sur la théorie des nombres à Moscou, à Philadelphie et ils s'échangeaient leurs travaux. Je m'y suis intéressé dès le début (...) il n'y a pas de secret. En 1980, je restais le soir après 6 heures pour étudier Supercalque (ancêtre des tableurs). Les collègues ne trouvaient pas normal que je tape à la machine et ils passaient derrière moi en disant « ça va la nouvelle secrétaire ! ». Ça m'a permis d'apprendre à me servir d'un clavier. SL, c'est la même chose, ceux qui auront acquis un savoir faire, ils auront de l'avance » (10/12/08).</p>
Le DG de la start-up	<p>Son récit montre combien SL vient répondre à son background personnel :</p> <p>« En arrivant là dedans, je fais comme tout le monde, je me demande ce que je fais là. Je suis designer industriel. En discutant avec des utilisateurs présents, notamment américains, j'ai vite compris qu'il fallait tout définir, de par ma formation, cet aspect créatif m'a tout de suite intéressé. Notamment, ce que j'ai essayé de faire, c'était le potentiel de formation parce que ma femme a une école de formation » (D. Castéra – 10/12/08).</p> <p>SL correspond aussi à des opportunités saisies :</p> <p>« il ne se passait rien aux heures françaises, donc si on voulait assister à quelque chose, il fallait être présent aux heures américaines, donc j'y ai passé beaucoup de nuits. Avec les élections présidentielles, les militants sont venus régler leurs comptes, faire campagne sur SL. Nous, on s'est retrouvé au milieu de tout ça, l'UMP (Loïc Lemeur et l'espace Sarkozy) a voulu monter un espace à la va-vite parce que les autres y étaient. Ils ont vu débarquer tous les adversaires qui ont essayé de monter la presse. Nous on a réussi à monter un projet en 3 jours pour Lemeur. C'était notre tout premier projet » (10/12/08).</p> <p>La rencontre avec CAPG s'inscrit un peu dans la même veine : « c'est une rencontre avec Jean Philippe, un samedi soir sur SL. J'étais sur SL et je vois un panneau CAPG, je clique dessus et je tombe sur le blog de Jean Philippe. Je laisse mon adresse, il me contacte le dimanche et on se voit le lundi » (10/12/08). La mise en parallèle avec le récit de Jean Philippe confirme ce croisement de destin : « en mars 2007, un client m'envoie un message sur mon blog via SL : « félicitations, je suis un de vos clients et je trouve que ce que vous faites est très bien. Je lui réponds : « il faut que l'on mange ensemble » (DG CAPG – 10/12/08).</p>

Tableau 5 - Les différents parcours de vie dans le projet SL à CAPG

Après le lancement du projet SL à CAPG, il est possible de distinguer deux phases.

La première court d'avril 2007 à décembre 2008 : la start-up développe en concertation avec le DG et un technicien du service communication, la présence de CAPG sur SL. Le rôle de la start-up est alors proche de celui des sociétés de portage/parrainage dans les stratégies de diversification : *« on a beaucoup travaillé à voir en quoi ces univers virtuels pouvaient être utiles au CA et être prêts le jour où ces univers deviendraient vraiment populaires »* (D. Castéra - 10/12/08). Cette phase correspond à une étape d'apprentissages individuels par le technicien du service communication (*« c'est le maître d'œuvre de CAPG (...) Ici, il a une assistance technique qu'il ne pourrait pas avoir là-bas »* (10/12/08)) et par le DG. Le transfert de connaissances y dépasse la seule dimension SL pour toucher à l'ensemble des questions technologiques en lien avec Internet : le directeur de la start-up devient le conseiller privilégié du DG sur ces différents points :

*« aujourd'hui, je l'ai contacté deux fois pour avoir une idée sur un référencement et ensuite pour développer un blog. Il m'aide en tant qu'expert de ces problèmes Internet et en raison de sa vision à la fois très professionnelle et terrienne des choses, je lui fais confiance (...) On a voulu que Stonefield fasse les 2/3 de son chiffre d'affaires en dehors de CAPG pour qu'ils gardent un point de vue extérieur »* (DG CAPG - 10/12/08).

A l'issue de la première phase, le constat d'une déconnexion entre la marche forcée de la start-up et les attentes des salariés de CAPG s'impose.

*« En interne, il y a eu un intérêt, un peu comme en externe, avec l'effet de buzz. Certains s'y sont intéressés comme moi quand ils ont vu que DG s'y intéressait. Les gens ne l'ont pas appréhendé comme un outil, mais comme un espace d'échange, de chat en 3D et ils n'ont pas compris comment c'était possible qu'on passe autant de temps à s'intéresser à ça, compte tenu des objectifs commerciaux qu'on a, de la stratégie de la caisse, sans parler maintenant de la crise. En fin de compte, il y a eu une première phase d'intérêt et très vite une phase de rejet et c'est là où on ne l'a plus considéré que comme le joujou du patron. Ça a duré plusieurs mois, on s'est de plus en plus impliqué, mais ça fait long et les gens ne comprennent pas. On a un gros travail de com à faire »* (tech. com – 10/12/08)

À ce jour, des résistances et contraintes freinent l'association des salariés de CAPG dans le développement de SL. Le DG lui-même, supporte le projet et se veut rassurant auprès des populations les plus hostiles à l'innovation : *« comme pour la plupart des projets de la caisse, c'est le patron qui s'y est intéressé en premier lieu »* (tech. com, 10/12/08). L'idée de départ du projet est la suivante : une banque attaquée à la fois sur ses parts de marché et ses valeurs choisit d'innover en se « recréant » dans un monde virtuel. Cette fois-ci, le client est *a priori* moins hostile que le personnel qui en a adopté une mauvaise perception, le qualifiant de *« gadget du patron »*. En interne, ce sont aussi des priorités ancrées dans les routines et les conventions qui font obstacle : *« au début, beaucoup de gens sont venus voir, après il y a eu un essoufflement car cela prend beaucoup de temps »* (D. Castéra - 10/12/08). Les salariés CAPG ne perçoivent pas en SL les perspectives avancées par le « patron » : *« il y a des gens qui trouvent que je m'amuse, qu'on perd du temps, qui ne comprennent pas les retombées »*

*futures (...) L'argument d'utilité ne suffit pas pour que les gens s'y intéressent. Ils utilisent Internet à minima ».*

Au-delà des aspects humains, les conditions technologiques s'imposent comme un autre barrage : il est impossible de se connecter à SL depuis le poste de travail. SL se signale également par des difficultés en termes de paramétrage.

*« Il y a un problème de tuyau. Il faut des billes importantes. Il faudrait soit élargir les lignes, soit créer un deuxième réseau. Il faut également simplifier la procédure de création des avatars car il y a beaucoup de blocages pour les mises à jour, les graphismes, ... Il y a aussi le problème sécuritaire avec les virus. On se retrouve avec des blogs qui ne sont pas du tout visibles en interne » (tech. com - 10/12/08).*

Une dernière limite du projet concerne le nécessaire investissement personnel qui dépasse le cadre professionnel. Si l'utilisation des fonctionnalités de SL est envisagée dans le cadre de formations *e-learning*, la technicité et la compétence nécessaire au développement de cette interface obligeront certainement des recrutements sur SL ; le personnel de CAPG devant s'engager dans la voie de « l'avatarisme ». Le développement d'un monde virtuel parallèle au monde réel implique alors un réalignement des pratiques RH.

*« Petit à petit, je m'y suis impliqué personnellement. Ce n'était pas vraiment défini dans ma fiche de poste, dans mes heures de travail. J'ai commencé à faire quelques petites manip, à faire des liens réels avec Internet, à faire un peu d'aménagement pour que cela attire l'œil (...) Tous les jeudi, j'anime des sessions SL entre 20 et 22 heures. Ce sont les seuls créneaux possibles pour se rencontrer et dialoguer. Et encore, maintenant je suis payé pour m'occuper de SL à CAPG, mais dans les autres caisses, c'est du bénévolat » (tech. com - 10/12/08). Le DG précise : « je ne me pose pas la question du travail en dehors des heures d'ouverture. Ce qui est important pour moi, c'est la facilité d'accès (...) Avec certains collaborateurs, je demande un avis le samedi soir, ils me répondent le dimanche. Peut-être que j'aurai un jour une procédure de la direction du travail... » (10/12/08).*

La deuxième phase a débuté au moment de la rédaction de cet article, en décembre 2008. Elle en est donc à ses balbutiements. Le technicien communication retourne au siège de CAPG pour promouvoir le travail réalisé par la start-up et « prêcher la bonne parole » auprès des récalcitrants (« *mis à part le patron et son proche entourage, les autres sont très loin* »). Cette phase répond à une nécessité d'apprentissage collectif : le technicien doit à son tour développer les conditions d'apprentissage et d'adoption des services développés sur SL auprès de l'ensemble des acteurs de CAPG. Cette phase est d'autant plus compliquée à mener qu'elle ne s'appuie que sur des hypothèses et des projections d'avenir. Cette vision d'un processus évolutionnaire est intéressante pour comprendre les déterminants de la construction de la stratégie. En évitant de retracer un processus stratégique de façon globale mais en prenant soin de s'attarder sur le contenu détaillé des différentes phases du projet, nous tentons de montrer que l'activité managériale est une pratique sociale et que, en cela, elle est orientée par des normes, des procédures et des technologies qui sont définis pour partie hors de l'organisation, par la société dans son ensemble et ses institutions. Cette exploration s'inscrit

alors dans une des finalités de la recherche en management stratégique, celle consistant à produire des connaissances susceptibles d'aider les managers à transformer leurs modes d'action et devenir plus efficaces (Johnson et *al.*, 2003).

#### 4.3 UN SYSTÈME DE CROYANCES QUI LE SOUS-TEND

L'analyse des représentations autour du projet SL à CAPG montre un problème de partage entre les porteurs du projet (DG, tech. com, start-up) et les salariés : *« personne d'autre ne prend le relais, chacun a ses priorités, celles de son quotidien. Même les correspondants [du segment] Jeunes ne connaissent pas les blogs dédiés aux jeunes. Alors imaginez les autres »* (tech. com - 10/12/08). Ce décalage peut principalement s'expliquer par l'absence de résultats concrets. L'analyse des discours met en exergue la forte utilisation du futur : on est dans la spéculation, la projection. L'année 2009 s'annonce être un virage fondamental pour le projet : soit elle confirme les promesses du DG, soit elle les condamne. Il est possible d'énumérer ces différentes perspectives associées au projet SL et de les confronter aux discours des acteurs.

En mars 2008, le DG de CAPG déclarait dans « Le Monde » : *« aujourd'hui, 6% de nos produits sont vendus sur Internet. Avec Second Life, et grâce à la mise en œuvre de la signature électronique, nous anticipons que ce chiffre sera de 30 % dans les deux ans »*. Ces propos soulignent d'emblée les motivations de CAPG : une agence virtuelle reliée à l'agence directe (plate-forme téléphonique comptant une cinquantaine de téléconseillers) ; l'avatar se balade dans l'agence virtuelle et déclenche une alerte mail, le conseiller prend ensuite contact. Mais à l'heure actuelle, cette application n'est que conceptuelle et n'a pas encore vu le jour... comme beaucoup d'autres projets :

- aménager un espace pour les nouveaux avatars, sous forme de villes d'accueil au sein desquelles seraient expliquées les manipulations de base sur SL (projet communautaire « Territoire Digital ») ;
- dans une logique de fidélisation, investir le segment des clients patrimoniaux avec des séminaires, des formations... à l'image de ce que fait la banque néerlandaise ABN Amro à destination des jeunes créateurs d'entreprise ;
- construire une grande halle virtuelle sur SL où des commerçants et artisans, clients du CA, exposeraient leurs produits et créations avec des liens vers leurs sites Web (projet « Saveurs Régionales ») ;
- faire visiter les appartements et maisons aux acheteurs potentiels grâce à la 3D ;

- proposer aux clients l'offre de paiement sécurisé et vendre une solution de boutique en ligne (projet « Square achat »).

Le seul projet en cours de déploiement et qui devrait décider du succès ou de l'échec de SL à CAPG, concerne le *e-learning* (projet « Campus PG »). Ce projet se décline ainsi :

L'enseignant est situé au siège de CAPG et dispense son cours à distance vers des stagiaires/avatars qui se connectent sur SL pour des sessions de formation de deux heures : chaque agence est équipée de postes dédiés à ces formations. La formation est destinée à des promotions de trente stagiaires avec deux salles de cours. Une agence bancaire virtuelle a également été recréée à l'identique pour réaliser des simulations d'accueil, des mises en situation commerciale et présenter les métiers commerciaux aux nouveaux arrivants. Cet espace est uniquement accessible depuis CAPG, comme un intranet.

La valeur ajoutée de la formation en ligne réside dans la flexibilité d'accès dans le temps et dans le fait de promouvoir des contacts avec des collègues au-delà du lieu de travail (Vasquez Bronfman, 2004). L'objectif est une double amélioration : de l'efficacité dans le sens d'une amélioration de l'apprentissage (utilisation de séminaires et lectures virtuels, exercices collaboratifs, tutorat, discussion) et de l'efficience dans le sens d'une réduction des coûts. *« Aujourd'hui, les dépenses liées au déplacement et à l'hébergement pour la formation coûtent 600.000 € par an. Avec Second Life, nous allons diviser ce budget par deux »* (DG CAPG - 10/12/08). Mais au-delà de cet aspect économique, c'est l'ultime moyen de CAPG d'installer SL dans les pratiques et les esprits car comme l'espère le DG : *« par la force des choses, les salariés deviendront utilisateurs »*.

Outre les résistances réelles en interne, l'avenir du projet SL est également contingent des nombreuses incertitudes qui gravitent autour de l'avenir des mondes virtuels. Tout d'abord, SL est fortement critiqué car *« lié au seul bon vouloir du laboratoire Linden Lab, son créateur »*, ce qui justifierait qu'il ne sera pas forcément le monde virtuel de l'avenir. Ensuite, les contraintes techniques identifiées dans le maniement des interfaces et des logiciels montrent que CAPG, et plus généralement la majorité des entreprises, sont limitées par la technique : *« pour avoir une véritable agence virtuelle qui fonctionnerait comme une agence normale, il faudrait que l'on héberge chez nous, que l'on ait des serveurs dédiés mais il faut avoir les moyens d'IBM pour développer de la banque en ligne dans un environnement totalement sécurisé »* (tech. com - 10/12/08). Enfin, trop de connotations négatives persistent entraînant de véritables barrières psychologiques et sociologiques autour de SL : *« l'image est plutôt ludique, peu sérieuse »* (DG - 10/12/08), *« SL a un très mauvais nom, la plupart des gens ne sont pas prêts à vivre une seconde vie. Cet espace-là, c'est pour ceux qui sont un peu paumés dans leur vie (...) et puis des univers virtuels, il y en a plus d'une centaine »* (D. Castéra). Mais comme le précise le DG, c'est surtout dans les intentions que le projet SL à

CAPG révèle toute son originalité : « on est dans un environnement où les technologies prennent une grande importance et on ne sait pas vraiment lesquelles vont s'imposer. Donc il faut surtout être très vigilant sur les évolutions qui vont être déterminantes ».

Cette tentative d'intrusion de CAPG dans SL obéit à la logique de tout projet entrepreneurial, mêlant la conviction des porteurs du projet et leur volonté de convaincre les interlocuteurs. Le processus construit par CAPG relève aussi de la construction d'une nouvelle opportunité d'affaire, opportunité dont le succès dépend de la capacité des avatars à adhérer au discours de l'avatar bancaire. Aussi, en termes de perspectives managériales, SL est à envisager comme un canal de distribution, mais à la différence du téléphone ou du courrier électronique, le facteur clé de succès réside dans la capacité de l'avatar bancaire à maîtriser ce « monde », à savoir écouter ses prospects pour adapter son offre et la représentation qu'il se fait de SL.

## 5. DISCUSSION

Tant au niveau de la création que du déploiement, le projet étudié repose sur la conviction et la passion d'un homme, le directeur général de CAPG, et d'une équipe réduite. Cette initiative singulière menée par un « champion » prêt à braver les contraintes organisationnelles relève d'un processus intrapreneurial. Il pose donc des problèmes d'adoption par l'ensemble de l'organisation et par les clients. L'intrusion de CAPG dans des mondes virtuels ouvre des perspectives de contribution à la connaissance des réseaux sociaux et de leurs dynamiques (5.1), à la connaissance des niveaux et modalités d'intégration par les entreprises (5.2) et à la clarification des intentions stratégiques bancaires dans les mondes virtuels (5.3).

### 5.1 LA CONNAISSANCE DES RÉSEAUX SOCIAUX ET DE LEUR DYNAMIQUE

Web-Marketing et marketing communautaire se sont déjà largement intéressés aux possibilités du web 2.0. Les nombreuses inscriptions, conjuguées à la jeunesse des sites (Tableau 6), démontrent la capacité des interfaces du web 2.0 à faire émerger des communautés de grande taille. Le phénomène de socialisation via le web a ouvert une réflexion sur la dynamique d'immigration des internautes sur les sites communautaires.

Nom	Date de création	Inscrits
Habbo Hotel	2000	> 78 millions
Myspace	2003	> 106 millions
Second Life	2003	> 10 millions
Facebook	2004	> 34 millions

Tableau 6 - Second Life et la concurrence des autres réseaux sociaux (source : revue Banque, 2007)

La littérature économique s'est intéressée à des phénomènes comparables pour étudier les mouvements financiers de grande ampleur au travers des modèles de percolation (Pajot, 2001). Cette question a été initialement mobilisée pour étudier les liens entre comportements individuels et collectifs comme les phénomènes d'agrégation (Schelling, 1980) et de minorité (Moscovici et Lage, 1976). Les problèmes posés se situent à mi-chemin entre individualisme méthodologique et déterminisme, lorsque les acteurs adoptent des comportements mimétiques parce qu'il devient raisonnable de s'engager dans un processus de coordination et de correction mutuelle (Livet, 1994). Ces travaux reliant cognition et action renvoient aux réflexions sur la construction du réel (Berger et Luckman, 1966 ; Weick, 1979).

A CAPG, la diffusion des savoirs et l'adoption de la technologie s'organise autour d'un clivage et d'une construction bipolaire du réel : d'un côté, une organisation souple et très réactive, la start-up, a une capacité d'apprentissage très rapide ; d'un autre, l'organisation bureaucratique de CAPG défend des routines encore peu apprenantes en matière technologique. L'élément temporel devient une dimension déterminante de la diffusion des pratiques en ce que l'acquisition de savoirs individuels déconnectés de CAPG est beaucoup plus rapide que l'appropriation incertaine du projet par les salariés. La conciliation des activités d'exploration menées par la start-up et d'exploitation par CAPG suppose au sein de l'entreprise l'existence de différentes temporalités : le temps de l'exploration est un temps social déstructuré de sorte que l'on assiste à des tensions entre le cadre temporel du secteur et de l'entreprise bancaire et le cadre temporel de l'innovation d'exploration (Bornard, 2008).

En arrière-plan, ce constat souligne le risque de non pérennisation de l'innovation si elle n'est pas adoptée dès le départ. Cette innovation tant technologique qu'organisationnelle témoigne d'une situation ambivalente pour les banques, entre course effrénée vers l'innovation et diversification, entre dynamisme commercial et politique rigoureuse de gestion. La capacité de la banque à transgresser ses règles de fonctionnements réelles pour adopter les normes de SL est alors déterminante de son succès. Pour cela l'avatar bancaire, véritable SL-entrepreneur, doit porter son attention sur les leviers de conviction qui lui permettront de se positionner, car l'enjeu est de convaincre les habitants de SL de se bancariser et pour cela de tirer parti de la dynamique des réseaux sociaux (Pajot, 2001).

## **5.2 NIVEAUX ET MODALITÉS D'INTÉGRATION PAR LES ENTREPRISES**

Qualifiée de « bureaucratie à clones » au début des années 80 (Mintzberg, 1982), l'organisation bancaire redéfinit le champ des possibles. Les résistances du siège à s'organiser

selon des principes post-bureaucratiques forcent le recours à des solutions externes. Outre un réseau d'agences tentaculaire, CAPG a développé des liens avec des structures préexistantes pour répondre à ses besoins de diversification (Figure 1) : géographique avec Bankoa (banque espagnole), d'activité avec la prise de participation dans des agences immobilières et la naissance des squares « habitat », enfin une diversification à la fois technologique comme nouveau canal de distribution et géographique avec l'implantation sur SL. Transversal aux réseaux d'administrateurs et de commerciaux, SL constitue un nouveau territoire où se greffent des interrelations aux formes nouvelles.

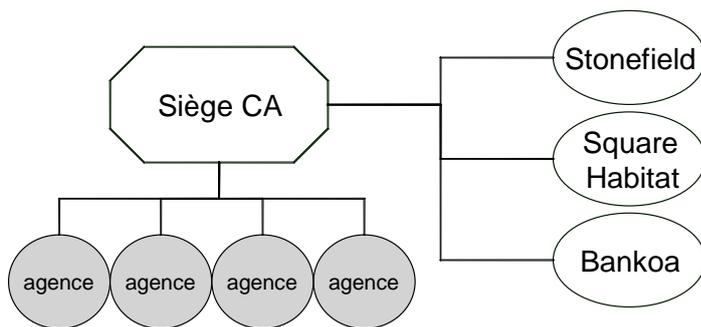


Figure 1 - Le groupe CAPG et ses diversifications

L'implantation sur SL a des conséquences internes. Si les activités clés de la chaîne de valeur bancaire ne sont pas transformées dans leurs fondements, il n'en demeure pas moins que SL, en tant que nouvelle technologie de production, de commercialisation et d'échange impacte la chaîne de valeur (Figure 2).

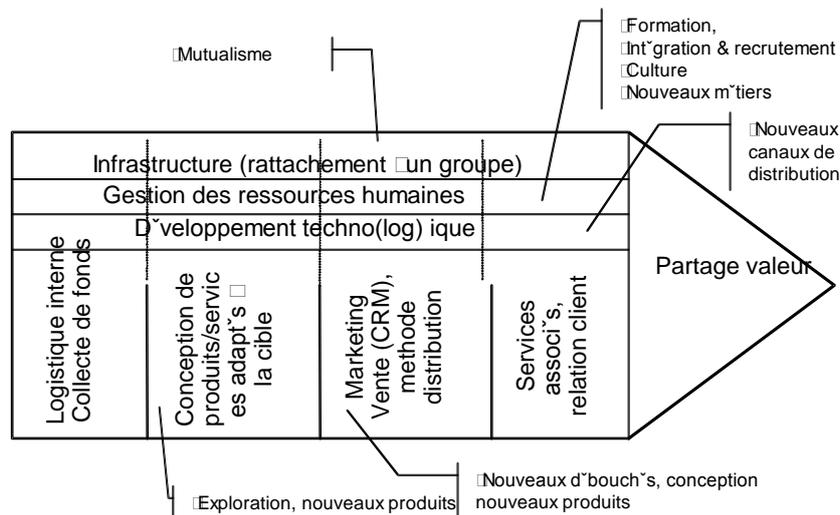


Figure 2 - SL et son impact sur la chaîne de valeur bancaire

Le potentiel exploratoire de SL, même dans une démarche externalisée, permet une acquisition de compétences relevant à la fois d'options sur le futur monde bancaire et de la R&D de nouveaux produits et modes d'organisation.

En interne toujours, SL s'inscrit dans le processus de diversification de canaux de distribution, les mondes virtuels ouvrant des pistes de communication avec une clientèle moyen/haut de gamme. La motivation stratégique se situe dans le développement de synergies entre mondes, réel et virtuel. Cette forme de complémentarité rappelle la problématique de la coordination entre canaux de distribution. « Une communication téléphonique nous semble réelle alors que nous considérons comme virtuelle une rencontre sur Second Life : il s'agit pourtant dans les deux cas d'une mise en relation à distance par voie électronique » (DG – avril 2008). L'avatar bancaire peut mettre en contact le client avec un centre d'expertise selon le degré de complexité des questions identifiées et reprendre le relais pour un dialogue interactif permettant de soulager la charge des centres d'appels.

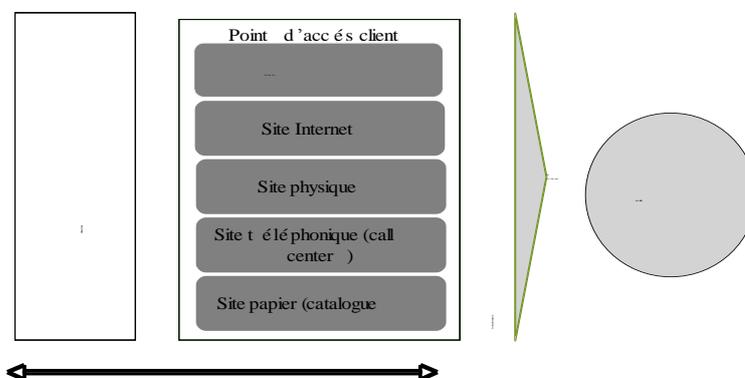


Figure 3 - SL comme nouveau canal de distribution bancaire

Sur le plan opérationnel, SL apparaît ainsi comme un canal riche en potentiel d'amélioration de la compréhension des attentes du client et d'analyse des dysfonctionnements de l'offre bancaire.

### 5.3 LA CLARIFICATION DES INTENTIONS STRATÉGIQUES DANS LES MONDES VIRTUELS

SL, et de façon plus générale les mondes virtuels en réseau, offrent des perspectives aux entreprises et aux banques en particulier. Outre les avantages en terme d'économie de coût de formation avec le *e-learning*, l'introduction sur SL a d'ores et déjà une dimension stratégique.

D'abord, dans une dimension de stratégie de niche, les clients avatars seront plus enclins à s'adresser à des start-up financières spécialisées en raison d'une méfiance à l'égard des marques « Real Life ». Si le résident *lambda*, le touriste, n'a pas besoin d'argent pour vivre, et donc n'a pas besoin de banque, le développement croissant des échanges de biens virtuels<sup>3</sup> a

<sup>3</sup> Le montant des biens virtuels acquis chaque année par les internautes s'élève à 1,5 milliards ; ce qui peut s'avérer une paille pour les banques mais une manne pour les start-up.

fait émerger un marché de niche pour des établissements financiers. C'est le cas de Wirecard Bank qui s'est associé avec MasterCard pour proposer une carte de crédit utilisable dans tous les mondes ou Metafirst, dans une stratégie de prescription, qui démarcher les commerçants de SL afin qu'ils acceptent et proposent la Metacard comme moyen de paiement.

Ensuite, dans une dimension stratégique de diversification territoriale, la présence sur des mondes virtuels relève d'une implantation des entreprises sur de nouveaux territoires. On retrouve en effet des modalités de mise en œuvre (portage), des motivations (apprentissage, commercialisation, production). SL est un territoire en expansion : sa population connaît une croissance très rapide, comme les principaux réseaux sociaux et supérieure à la croissance de la population réelle. La progression moyenne du nombre de résidents est de 800.000 avatars mensuels, la superficie totale de 778 km<sup>2</sup> (la taille de la ville de Madrid), chaque jour, plus d'un million de dollars réels sont dépensés sur SL.

Au-delà de ces aspects quantitatifs, les mondes virtuels permettent également une segmentation naturelle des marchés. À ce jour, les mondes virtuels concernent pour 60% des jeunes hommes issus de catégories socio-professionnelles supérieures. On peut imaginer qu'à l'avenir, des mondes dédiés aux femmes, aux personnes âgées ou aux handicapés pourront s'imposer. Un tel ciblage implique plutôt un investissement sur le long terme en connaissance des mondes virtuels et en développement de gamme qu'une quelconque recherche de ROI à court terme.

Le secteur bancaire connaît ici une position singulière : alors que les activités de commerce virtuel se développent et que les banques purement SL ne sont pas fiables, la présence de banques réelles paraît légitime aux avatars.

## **CONCLUSION**

L'étude du projet SL à CAPG révèle le croisement de plusieurs parcours entrepreneuriaux et sociaux. Ce travail à dimension exploratoire étudie une stratégie bancaire d'exploration en mettant en exergue les interactions entre les parcours individuels dans des institutions sociales différentes et leurs conséquences sur l'apprentissage de nouvelles normes de fonctionnement. Les perspectives sont alors nombreuses sur le plan théorique pour étudier la construction des stratégies et le rôle des acteurs (Balogun et Johnson, 2004).

D'abord, en se concentrant exclusivement sur le phénomène SL, plusieurs cadres théoriques sont mobilisables pour étudier son utilisation par les entreprises : la création de nouveaux

échanges dans une perspective transactionnelle, l'émergence de normes avec la théorie des conventions, la dynamique des réseaux sociaux. Ces perspectives montrent que le chercheur en gestion pourra trouver en SL à la fois un sujet de recherche, un objet de recherche et un terrain d'expérimentation sur des avatars, sous réserve de leur consentement.

Ensuite, le cas étudié, en s'inscrivant au croisement de la conduite de projet, de l'intrapreneuriat et de la pratique de la stratégie, soulève un large champ de questions quant à l'étude du processus stratégique. Il questionne ainsi sur les déterminants de l'apprentissage organisationnel, la diffusion et la mise en oeuvre des orientations stratégiques en interne et en externe. En l'occurrence, le cas étudié répond à deux besoins identifiés au sein du courant de la « stratégie comme pratique ». D'une part, pour pouvoir l'imposer comme champ de recherche légitime à long terme, les universitaires qui s'y intéressent doivent établir des liens avec les autres domaines de recherche dominants (Golsorkhi, 2006, p.6). L'analyse du cas révèle ainsi la richesse et l'enchevêtrement de dimensions managériales et stratégiques en soulignant comment la logique de la déclinaison stratégique : SL apparaît comme un moyen d'atteindre des objectifs stratégiques ; pour « apprivoiser ce moyen », des apprentissages sont nécessaires ; pour engendrer et développer ces apprentissages, une stratégie partenariale a été menée, une fois que les deux parties ont perçu l'idée comme faisable et acceptable. Cette logique préfigure alors une autre lecture du cas, au travers du prisme de l'apprentissage de la conduite de la stratégie.

D'autre part, le cas étudié vient nourrir le courant de la « stratégie comme pratique. Johnson et al. (2003) ou Orlikowski (2002) préconisent des recherches exploratoires et participatives pour pouvoir comprendre les origines de la stratégie. Mais pour dépasser le niveau des processus organisationnels et explorer encore plus dans le détail des interactions entre acteurs, Balogun et al. (2003) parlent de défis méthodologiques relatifs à l'étude de la fabrique de la stratégie, en proposant notamment la recherche action, ... méthodologie que nous cherchons actuellement à développer avec CAPG.

Dans le contexte bancaire, SL ouvre également de nombreuses perspectives et a su convaincre certains acteurs d'investir à des degrés divers dans son développement. Pour autant, la maîtrise des fonctionnalités de SL reste difficile et nécessite un investissement auquel les internautes ne sont pas toujours enclin. En outre, les systèmes de paiement et de change, et les pleins pouvoirs du laboratoire Linden Lab n'aménagent pas les conditions de confiance nécessaires à un engagement plus volontaire des banques. Leurs expériences y restent à ce jour peu concluantes sur le plan financier et nombreuses sont les tentations de s'orienter vers

des solutions alternatives : une banque comme Wells Fargo a créé son propre univers virtuel dédié aux jeunes, « Stage Coach Island », avec l'idée que c'est plus facile de créer des liens affectifs autour de sa propre marque. Dans le cas étudié, CAPG reste en veille sur les différents mondes en éclosion, dans une position de premier entrant dans un secteur qui pourrait s'avérer très lucratif à terme.

## BIBLIOGRAPHIE

- Acharya R.N., Kagan A., Sobol M.G., Kodepaka V., 2006, Competition and adoption of internet technologies by Texas community banks, *e-service Journal*, vol.4, n°3, pp.61-76
- Adler P., Kwon S., 2002, Social capital : prospects for a new concept, *The Academy of Management Review*, vol. 27, n°1, pp.17-40
- Balogun J., Huff A.S., Johnson P., 2003, Three Responses to the Methodological Challenges of studying Strategizing, *Journal of Management Studies*, n°40(1), p. 197-224
- Balogun J., Johnson G., 2004, Organizational Restructuring and Middle Management Sensemaking », *Academy of Management Journal*, n°47, p. 525-549
- Baret C., Huault I., Picq T., 2006, Management et réseaux sociaux, jeux d'ombres et lumières sur les organisations, *Revue Française de Gestion*, n°163 pp.93-106
- Bendana M., 2006, Banque à distance et réseaux d'agences bancaires : usage et évolution de la mobilité des clients, *Revue Systèmes d'Information et Management*, vol.11, n°2, pp.81-105
- Berger P., Luckmann T. (1966), *La construction sociale de la réalité*, Armand Colin, 288 p.
- Bertaux, D., 1997, *Les récits de vie*, Paris, Nathan
- Bornard P., 2008, Le croisement des temps au sein de l'entreprise innovante, *Conférence de l'AIMS*, mai, Nice Sophia-Antipolis
- Braddock K., 2007, Postcards from the edge, *Technology*, february
- Breton P., 2000, A propos du « monde solaire » d'Asimov – les technologies de l'information dans le contexte du nouvel individualisme, *Revue Sociologie et Sociétés*, vol.32, n°2, automne, pp.123-134
- Burt R., 2000, *The networks structure of capital social*, Research in Organizational Behaviour, Greenwich, JAI Press
- Coleman J., 1990, *Foundations of social theory*, Cambridge, MA, Belknap
- Dubois M, Retour D., Bobillier Chaumon M.E., 2008, Les conséquences sur les compétences du chargé de clientèle du développement des compétences des clients via l'e-banking, *Revue Systèmes d'Information et Management*, n°2, vol.13, pp.33-55
- Dupuy G., 1985, *Systèmes, réseaux et territoires – principes de réseautique territoriale*, Paris, Presse de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
- Dussart C., Nantel J., 2007, L'évolution du marketing, retour vers le futur, *Gestion*, vol.32, n°3, automne
- Florès L., 2008, Web 2.0 : des études ayant du répondant, *Décisions Marketing*, n°50, avril-juin, pp.79-82
- Golsorkhi D., 2006, *La fabrique de la stratégie - une perspective multidimensionnelle*, Vuibert, 244 p.
- Granovetter M., 1973, The strenght of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78, may, pp.1360-1380
- Granovetter M., 1985, Economic Action and Social Structure : the problem of embeddeness, *American Journal of Sociology*, 91, pp.481-510

- Granovetter M., 2005, The impact of social structure on economics outcomes, *Journal of Economics Perspectives*, vol.19, n°1, pp.33-50
- Jarzabkowski P., 2005, *Strategy as Practice. An activity-Based Approach*, Londres, Sage
- Jauréguiberry F., 2000, Le moi, le soi et Internet, *Revue Sociologie et Sociétés*, vol.32, n°2, automne, pp.135-151
- Johnson G., Melin L., Whittington R., 2003, Guest Editor's Introduction, Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity Based-View, *Journal of Management Studies*, n°40(1), p.3-22
- Laüt C., 2007, Avatars et e-marketing : mythe ou réalité pour les établissements financiers, *Revue Banque*, hors série, octobre
- Leana C., Van Buren III H., 1999, Organizational social capital and employment practices, *Academy of Management Review*, vol.3, n°3, pp.538-555
- Lévy P., 1995, *Qu'est ce que le virtuel*, Paris, La Découverte
- Masounave A., 2007, Le système financier sur Second Life, *Revue Banque*, hors série, octobre
- Mintzberg H., 1982, Structures et dynamique des organisations, ed. Organisation, 434 p.
- Mintzberg H., 1988, Formons des managers, non des MBA, *Harvard-L'Expansion*, hiver
- Moscovici S., Lage E., 1976, Studies in social influence: III. Majority versus minority influence in a group, *European Journal of Social Psychology*, vol.6, n° 2, p.149-174.
- Pajot S., 2001, « Percolation et économie », *Thèse de doctorat de Gestion*, Nantes, 531 p.
- Pfeffer J., Sutton R., 2000, *The knowing-doing gap*, Harvard Business School Press, Boston (ma.)
- Poynter R., Lawrence G., 2008, Insight 2.0 : nouveaux médias, nouvelles règles, nouvelle vision approfondie, *Revue Française de Marketing*, n°218, 3/5, juillet, pp.25-38
- Ravi V., Carr M., Sagar N.V., 2006, Profiling of internet banking users in India Using intelligent technique, *Journal of Service Research*, vol.6, n°2, pp.61-73
- Revue Banque, 2007, Second Life, à la conquête du V-Banking, hors série, octobre
- Sanséau P.Y., 2005, Recherches qualitatives, vol. 25(2), pp. 33-57.
- Schelling T.C., (1980), *La tyrannie des petites décisions*, PUF, 247 p.
- Sausna R., 2007, ABN Amro decides to get a (Second) Life, *US Banker*, avril
- Thiétard R-A., 1999, Méthodes de recherche en management, Paris, *Dunod*
- Trudel P., 2000, Quel droit et quelle régulation dans le cyberspace ?, *Revue Sociologie et Sociétés*, vol.32, n°2, automne, pp.189-209
- Turkle S., 1995, *Life on screen : identity in the age of Internet*, New York, Simon & Schuster
- Vasquez Bronfman S., 2004, Facteurs de succès dans la mise en œuvre de projets e-learning : le cas d'une banque, *Revue Systèmes d'Information et Management*, n°4, vol.9, pp.47-61
- Wacheux, F., 1996, Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Paris, *Econometrica*
- Weick K.E., 1979, *The Social Psychology of organizing*, 2ème éd., Reading, Mass : Addison-Wesley Pub. Co., 294 p.
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research: design and methods*, Second Edition, Sage Publications