

Changement organisationnel et innovation: le rôle médiateur du partage des connaissances

Cas de trois plateformes d'innovation d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en Tunisie

Wissal BEN ARFI

IDRAC Lyon Business School

wissal.benarfi@idraclyon.com

Mounia BENABDALLAH

IDRAC Business School

Résumé :

Cette communication étudie l'impact du changement organisationnel sur les pratiques du partage des connaissances au sein de trois plateformes d'innovation. L'objectif est d'identifier dans quelle mesure les changements de processus, de structures et de culture ont un impact sur les démarches d'innovation, et plus particulièrement sur les pratiques du partage des connaissances dans les plateformes d'innovation étudiées. L'étude a eu lieu dans trois filiales d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en Tunisie.

Dans un premier temps, nous faisons, un état de l'art des différents concepts mobilisés. Puis à partir des trois études de cas effectuées par entretiens semi-directifs, nous étudions le lien entre le changement organisationnel et le partage des connaissances des acteurs impliqués au sein de chacune des trois plateformes d'innovation. Nous analysons ensuite, les résultats de notre étude à l'aide du logiciel NVivo et nous identifions trois conditions nécessaires pour assurer la réussite d'un partage des connaissances favorable à l'innovation.

Les résultats de l'étude empirique montrent la nécessité pour les cadres impliqués de mettre en œuvre des attitudes participatives et des représentations communes pour que le partage des connaissances ait un impact positif sur l'innovation. En ce sens, le partage n'est pas perçu uniquement comme un discours ou un ensemble de réunions entre les acteurs transversaux, mais comme une volonté sérieuse d'instaurer une culture d'innovation reposant sur l'identité organisationnelle, la cohésion d'équipe, l'implication au travail.

Il est donc important de comprendre les impacts du changement organisationnel sur l'acquisition des connaissances et leur mise en œuvre au sein des grandes entreprises. En la matière, les connaissances académiques accumulées restent parcellaires et cette communication vient en partie combler ces lacunes en l'éclairant depuis un pays du Maghreb, alors que les travaux sont majoritairement réalisés en Amérique du Nord et en Europe.

Mots-clés : changement organisationnel, management de l'innovation, plateformes d'innovation, partage des connaissances, apprentissage organisationnel

INTRODUCTION

Drucker (1999) définit l'innovation comme la compétence du futur. Il postule que ce constat résulte de l'évolution qu'a connue la société depuis ces deux derniers siècles. L'innovation est plus que jamais au cœur des préoccupations des entreprises. Cette obsession, au départ plébiscitée principalement par les industries à hautes technologies, touche désormais la grande majorité des secteurs. Selon Thiétart et Xuereb (2005) : « *de nombreux secteurs industriels, comme l'agroalimentaire, où les activités de recherche et développement n'étaient traditionnellement qu'une activité secondaire, voire marginale, investissent désormais massivement dans le développement de nouveaux produits et axent une part importante de leur communication tant interne qu'externe sur les nouvelles technologies maîtrisées* ». Dès lors, les innovations fondées sur un accroissement des connaissances et de leur diffusion rapide, rendent la gestion des connaissances essentielle. Ce constat n'épargne pas le milieu industriel au sein duquel la gestion du savoir et savoir-faire est l'une des préoccupations principales des organisations. Certains auteurs, en établissant un lien étroit entre performance et changement organisationnel, reconnaissent les « *capitales connaissances* » détenu par l'entreprise comme un avantage compétitif durable (Grant, 1996 ; Teece, 1998, 2007). Pour Autissier D., Vandangeon Derumez I. (2010), « *La capacité de changer pour une organisation, n'est plus une compétence ponctuelle pouvant être achetée à l'extérieur mais un actif immatériel à construire, consolider et développer. Le Changement est devenu une composante structurelle du management et, plus généralement, du fonctionnement des entreprises* », *importante de leur communication tant interne qu'externe sur les nouvelles technologies maîtrisées* ». Dès lors, les innovations fondées sur un accroissement des connaissances et de leur diffusion rapide, rendent la gestion des connaissances essentielle. Ce constat n'épargne pas le milieu industriel au sein duquel la gestion du savoir et savoir-faire est l'une des préoccupations principales des organisations. Certains auteurs, en établissant un lien étroit entre performance et changement organisationnel, reconnaissent les « *capitales connaissances* » détenu par l'entreprise comme un avantage compétitif durable (Grant, 1996 ; Teece, 1998, 2007). Pour Autissier D., Vandangeon Derumez I. (2010), « *La capacité de changer pour une organisation, n'est plus une compétence ponctuelle pouvant être achetée à l'extérieur mais un actif immatériel à construire, consolider et développer. Le Changement*

est devenu une composante structurelle du management et, plus généralement, du fonctionnement des entreprises ».

Dans un premier temps nous procédons à une présentation du concept de partage des connaissances, en l'examinant tout particulièrement à travers la conversion de connaissances et de l'apprentissage organisationnel. Puis, à partir des trois études effectuées par entretiens semi-directifs nous étudions le lien entre la vision stratégique des acteurs impliqués au sein de chacune des trois plateformes d'innovation et le changement organisationnel. Nous analysons ensuite, les résultats de notre étude à l'aide du logiciel NVivo et nous identifions un ensemble de conditions nécessaires pour assurer la réussite d'un partage des connaissances favorable à l'innovation.

1. ANCRAGES ET ENJEUX THEORIQUES

Le partage des connaissances se réfère à *« une approche systématique pour obtenir, rassembler et partager les connaissances tacites pour en faire des connaissances explicites. C'est ainsi un processus qui facilite le fait que des individus et/ou des organismes accèdent à des informations essentielles, jusqu'ici détenues par une seule personne ou un petit groupe de personnes, en vue de leur utilisation »* (Government of Alberta, cité par Graham et al., 2006). Cet acte implique l'existence de liens de coopération et de collaboration entre deux parties, deux cultures ou deux communautés. Le partage des connaissances se réfère à *« un processus par lequel une unité (individu, groupe, département, division) est affectée par l'expérience d'une autre »* (Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Il s'agit donc d'un processus complexe, qui revêt deux volets : le premier correspond à la diffusion des règles du jeu, le second à la transmission ou la création d'un savoir qui s'intègre dans l'unité réceptrice. En s'appuyant sur la hiérarchie des connaissances, Goh (2000), souligne que cette structure repose sur deux critères principaux : la motivation de tous les membres de l'organisation et la volonté de bien vouloir partager les informations de la part des membres de l'organisation entière. Il rajoute qu'un des aspects qui affecte généralement le partage est le niveau de confiance. Si ce dernier n'est pas assez élevé, les gestionnaires, de par leur position, auront comme mission d'instaurer le climat nécessaire et de favoriser le partage des connaissances. Ils semblent les mieux placés grâce à la situation qu'ils occupent dans l'entreprise pour créer un climat propice à ce partage. Pour Goh (2000), le partage des connaissances est le fruit d'un haut niveau de comportements coopératifs entre les membres de l'organisation. La

coopération et la collaboration deviennent ainsi la garantie d'un partage des connaissances au sein de l'entreprise et impliquant tous ses membres (Argote et Ingram, 2000 ; Goh, 2000). Cela n'est pas possible sans la mise en place d'une infrastructure appropriée permettant de renforcer et de soutenir la diffusion des savoirs au sein de l'entreprise. Une structure hiérarchisée et rigide empêchera les employés de transférer et d'échanger leurs savoirs. Dans cette acception, le partage des connaissances exige que l'entreprise assure l'interaction et la volonté de travailler ensemble. Ceci passe premièrement par la compatibilité entre l'expéditeur et le récepteur et deuxièmement, il faut que les membres et/ou les équipes disposent de capacités de connaissances similaires et échangent leurs expériences (De Long, 2004). Selon Davenport et Prusk (1998), dans le contexte économique actuel, la connaissance, les habiletés et l'expertise sont considérées comme étant une ressource stratégique pour générer et conserver cet avantage compétitif (Bender et Fish, 2000). Cette idée est parfaitement illustrée par Thurow (1999), « *La connaissance est devenue la source d'avantage compétitif à long terme, mais les connaissances peuvent seulement être employées à travers les habiletés des individus. La valeur des connaissances d'un individu dépend de son utilisation à bon escient à travers le système* ».

1.1. TITRES DES CONNAISSANCES ET CONVERSION DES CONNAISSANCES

Un domaine sur lequel la gestion des connaissances agit fortement est celui du management d'innovation. L'approche de l'innovation a beaucoup évolué avec l'émergence de nouvelles approches centrées sur les processus de création du savoir dans les organisations. En effet, l'article fondateur, proposé par Nonaka (1994) dans lequel l'auteur développe une approche de création de connaissances au sein des organisations est un modèle destiné à expliquer les mécanismes d'innovation. Selon cet auteur, les organisations doivent être étudiées plutôt sur la manière par laquelle elles créent la connaissance plutôt que sur leur manière de traiter les informations. La thèse principale de l'auteur est que le processus d'innovation est le fruit d'un dialogue continu entre le savoir tacite et le savoir explicite. Dans leur article, Nonaka et Takeuchi (1995) affirment que la connaissance tacite existe dans l'esprit de l'individu et elle est intimement liée à son vécu. Cette connaissance est constituée de facteurs intangibles comme la subjectivité, les croyances, les valeurs.... Ce caractère subjectif et intuitif de la connaissance la rend difficile à formaliser et à communiquer. Selon les auteurs, pour que cette connaissance tacite soit transmise et partagée au sein de l'organisation, elle doit être formalisée et convertie en une connaissance explicite. Cette conversion a été analysée par le

modèle de la spirale dynamique de SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation) développé par Nonaka et Takeuchi (1995) et qui fait office de référence scientifique dans le domaine des sciences cognitives appliquées à la gestion. Selon les auteurs, « *les connaissances explicites peuvent être facilement exprimées dans des documents mais sont moins susceptibles de déboucher sur une innovation majeure alors que les connaissances tacites, c'est-à-dire les connaissances acquises par l'expérience et difficilement exprimables, qui sont à la source du processus d'innovation* » (Nonaka et Takeuchi, 1995). Le modèle de SECI décrit donc un processus dynamique dans lequel les connaissances explicites et implicites sont échangées et transformées. Les quatre modes proposés par les auteurs, permettent de conceptualiser la création de la connaissance grâce à sa conversion dynamique. La conversion des connaissances telle qu'elle a été appréhendée par Nonaka et Takeuchi (1995), intéresse aussi le courant Knowledge-based (Grant, 1996 ; Kogut et Zander, 1992; Teece, 1997, 2007). Pour Grant, la firme est l'institution capable d'intégrer de manière la plus efficiente ces connaissances spécialisées et les capacités organisationnelles sont la manifestation de cette intégration. Dans l'entreprise, on souligne souvent le poids de l'informel qui crée de la valeur mais dont on ne peut formaliser les processus, Nonaka et Kono (1998) ont montré l'importance de la création de lieux réels ou virtuels au sein desquels un groupe d'individus pouvait interagir dans un processus créatif le « *ba* ». Un *ba* peut être mémorisé, il est ouvert à une continuité de relation au sein d'une atmosphère, d'une ambiance qui renvoie à un climat particulier à un espace-temps partagé par une communauté « *a shared space in motion* ». Un *ba* se manifeste comme un niveau de conscience collective et en développement à travers des interactions internes à un groupe et avec ses environnements. Nonaka et Takeuchi (1998) définissent le *ba* comme « *un espace partagé de relations en émergence. Cet espace peut être physique (le bureau ou des lieux de travail dispersés), mental (expériences partagées, idées, idéaux) ou toute combinaison des deux* ». *Le ba fournit une plateforme, qui, dans une perspective transcendante, intègre toute l'information requise, [...] le ba est un contexte porteur de sens* » (Nonaka et Konno, 1998). L'échange de données, d'informations et d'opinions, la mobilisation et la collaboration sur un projet pour affronter l'inconnu et la nécessité traduisent le *ba* dans l'organisation. Selon ces auteurs, la structure formelle hiérarchique et la structure non hiérarchique (*flexible task force*) sont complémentaires. Les auteurs ont fait recours à la métaphore de l'hypertexte développée dans les sciences informatiques. L'organisation hypertexte est faite de couches ou contextes

interconnectés. La couche centrale est formée par le système d'entreprise dans lequel les activités routinières sont réalisées. Cette couche est configurée comme une pyramide hiérarchique. La couche supérieure est celle des équipes de projet. Les membres proviennent d'unités différentes du système d'entreprise. Ils se voient assignés exclusivement à l'équipe de projet jusqu'à celui-ci soit achevé. Et finalement, la couche appelée base de connaissances. Cette couche n'existe pas en tant qu'entité organisationnelle. Elle fait partie de la vision d'entreprise, la culture organisationnelle, la technologie. Les membres d'une équipe de projet sont sélectionnés dans différentes fonctions ou départements de la couche système d'entreprise. Leurs efforts sont guidés par la vision d'entreprise présentée par la direction générale. Après avoir réalisé l'objectif de l'équipe, les membres se déplacent vers la couche formant la base de connaissances et réalisent l'inventaire des connaissances acquises et développées lors de leur participation au projet. Les auteurs précisent que cet inventaire inclut tant les succès que les échecs qui sont documentés et analysés. Par la suite, les membres de l'équipe retournent dans la couche système d'entreprise et s'occupent d'activités routinières jusqu'à ce qu'ils soient à nouveau appelés pour un autre projet. La capacité organisationnelle à gérer des connaissances est déterminée par la capacité de changer de contexte (Autissier D., Vandangeon Derumez I., 2010) d'une façon flexible et rapide.

1.1. PARTAGE DES CONNAISSANCES ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Un domaine sur lequel la gestion des connaissances agit fortement est celui du management d'innovation. L'approche de l'innovation a beaucoup évolué avec l'émergence de nouvelles approches centrées sur les processus de création du savoir dans les organisations. En effet, l'article fondateur, proposé par Nonaka (1994) dans lequel l'auteur développe une approche de création de connaissances au sein des organisations est un modèle destiné à expliquer les mécanismes d'innovation. Selon cet auteur, les organisations doivent être étudiées plutôt sur la manière par laquelle elles créent la connaissance plutôt que sur leur manière de traiter les informations. La thèse principale de l'auteur est que le processus d'innovation est le fruit d'un dialogue continu entre le savoir tacite et le savoir explicite. Dans leur article, Nonaka et Takeuchi (1995) affirment que la connaissance tacite existe dans l'esprit de l'individu et elle est intimement liée à son vécu. Cette connaissance est constituée de facteurs intangibles comme la subjectivité, les croyances, les valeurs.... Ce caractère subjectif et intuitif de la connaissance la rend difficile à formaliser et à communiquer. Selon les auteurs, pour que cette connaissance tacite soit transmise et partagée au sein de l'organisation, elle doit être

formalisée et convertie en une connaissance explicite. Cette conversion a été analysée par le modèle de la spirale dynamique de SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation) développé par Nonaka et Takeuchi (1995) et qui fait office de référence scientifique dans le domaine des sciences cognitives appliquées à la gestion. Selon les auteurs, « *les connaissances explicites peuvent être facilement exprimées dans des documents mais sont moins susceptibles de déboucher sur une innovation majeure alors que les connaissances tacites, c'est-à-dire les connaissances acquises par l'expérience et difficilement exprimables, qui sont à la source du processus d'innovation* » (Nonaka et Takeuchi, 1995). Le modèle de SECI décrit donc un processus dynamique dans lequel les connaissances explicites et implicites sont échangées et transformées. Les quatre modes proposés par les auteurs, permettent de conceptualiser la création de la connaissance grâce à sa conversion dynamique. La conversion des connaissances telle qu'elle a été appréhendée par Nonaka et Takeuchi (1995), intéresse aussi le courant Knowledge-based (Grant, 1996 ; Kogut et Zander, 1992; Teece, 1997, 2007). Pour Grant, la firme est l'institution capable d'intégrer de manière la plus efficiente ces connaissances spécialisées et les capacités organisationnelles sont la manifestation de cette intégration. Dans l'entreprise, on souligne souvent le poids de l'informel qui crée de la valeur mais dont on ne peut formaliser les processus, Nonaka et Kono (1998) ont montré l'importance de la création de lieux réels ou virtuels au sein desquels un groupe d'individus pouvait interagir dans un processus créatif le « *ba* ». Un *ba* peut être mémorisé, il est ouvert à une continuité de relation au sein d'une atmosphère, d'une ambiance qui renvoie à un climat particulier à un espace-temps partagé par une communauté « *a shared space in motion* ». Un *ba* se manifeste comme un niveau de conscience collective et en développement à travers des interactions internes à un groupe et avec ses environnements. Nonaka et Takeuchi (1998) définissent le *ba* comme « *un espace partagé de relations en émergence. Cet espace peut être physique (le bureau ou des lieux de travail dispersés), mental (expériences partagées, idées, idéaux) ou toute combinaison des deux* ». Le *ba* fournit une plateforme, qui, dans une perspective transcendante, intègre toute l'information requise, [...] le *ba* est un contexte porteur de sens » (Nonaka et Konno, 1998). L'échange de données, d'informations et d'opinions, la mobilisation et la collaboration sur un projet pour affronter l'inconnu et la nécessité traduisent le *ba* dans l'organisation. Selon ces auteurs, la structure formelle hiérarchique et la structure non hiérarchique (*flexible task force*) sont complémentaires. Les auteurs ont fait recours à la métaphore de l'hypertexte développée dans

les sciences informatiques. L'organisation hypertexte est faite de couches ou contextes interconnectés. La couche centrale est formée par le système d'entreprise dans lequel les activités routinières sont réalisées. Cette couche est configurée comme une pyramide hiérarchique. La couche supérieure est celle des équipes de projet. Les membres proviennent d'unités différentes du système d'entreprise. Ils se voient assignés exclusivement à l'équipe de projet jusqu'à celui-ci soit achevé. Et finalement, la couche appelée base de connaissances. Cette couche n'existe pas en tant qu'entité organisationnelle. Elle fait partie de la vision d'entreprise, la culture organisationnelle, la technologie. Les membres d'une équipe de projet sont sélectionnés dans différentes fonctions ou départements de la couche système d'entreprise. Leurs efforts sont guidés par la vision d'entreprise présentée par la direction générale. Après avoir réalisé l'objectif de l'équipe, les membres se déplacent vers la couche formant la base de connaissances et réalisent l'inventaire des connaissances acquises et développées lors de leur participation au projet. Les auteurs précisent que cet inventaire inclut tant les succès que les échecs qui sont documentés et analysés. Par la suite, les membres de l'équipe retournent dans la couche système d'entreprise et s'occupent d'activités routinières jusqu'à ce qu'ils soient à nouveau appelés pour un autre projet. La capacité organisationnelle à gérer des connaissances est déterminée par la capacité de changer de contexte (Autissier D., Vandangeon Derumez I., 2010) d'une façon flexible et rapide.

1.2. PARTAGE DES CONNAISSANCES ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

L'apprentissage organisationnel se trouve au carrefour de plusieurs champs disciplinaires : la psychologie, la stratégie d'entreprise, la gestion des ressources humaines, les théories des organisations, l'organisation industrielle, le management de la technologie, l'informatique, etc. L'attention est avant tout portée sur l'organisation comme cadre de l'apprentissage individuel. Celle-ci mène la plupart des auteurs de la pensée systémique concernés par l'apprentissage individuel à mettre en évidence l'importance essentielle des relations d'interdépendance entre l'individu et le système (Argyris et Shön, 1978 ; Hedberg, 1981). Koeing (1993) définit l'apprentissage organisationnel comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances qui, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes. La dimension collective de l'organisation peut être activée d'une part à travers la circulation et la diffusion des nouvelles connaissances et d'autre part à travers le développement des relations entre les compétences préexistantes. Koeing (1994) remarque qu'une bonne partie des relations efficaces au sein des organisations sont de nature

informelle. Les mémoires individuelles, les systèmes d'archivage, les procédés d'exécution et les structures sont les quatre catégories de lieux d'inscription de l'apprentissage. Pour Huber (1991), l'apprentissage peut être qualifié d'organisationnel dès lors que l'acquisition d'un savoir même strictement individuel modifie le comportement de l'entité. La mémorisation du savoir dans l'organisation par l'intermédiaire des systèmes de savoir fixe certaines lignes d'actions permettant l'orientation des décisions de l'entreprise. Ainsi, les comportements et actions individuels deviennent un savoir reproductible pour toute l'organisation. Dans cette acception, l'apprentissage organisationnel ne peut donc être lié à la sommation des apprentissages individuels des membres d'une organisation. Cela s'explique par le fait que d'une part, il existe des connaissances individuelles qui ne sont ni connues, ni mêmes exploitables par l'organisation (Argyris et Shön, 1978 ; Hedberg, 1981), d'autre part, les organisations se voient dans la possibilité de mémoriser certaines informations qui ne font pas partie des systèmes cognitifs des membres de l'organisation (Argyris et Shön, 1978 ; Fiol et Lyles, 1985). La somme des connaissances d'une organisation est ainsi différente de la somme des connaissances individuelles des membres de cette organisation. L'apprentissage organisationnel est ainsi une dimension spécifique à l'organisation et se différencie de manière qualitative et quantitative des apprentissages individuels. Il est déclenché par les individus et leurs interactions créant un tout autonome et avec des qualités et caractéristiques propres. (Probst et Büchel, 1995). Par opposition aux caractéristiques de l'apprentissage individuel, l'apprentissage organisationnel est caractérisé par une rationalité et un cadre de référence collectif. Dans cette perspective, ce ne sont pas uniquement les motifs, besoins et valeurs individuels qui sont de première importance, mais bien plus les expériences collectives, les procédures de décision communes, les normes générales, demandant des décisions majoritaires. L'apprentissage n'est pas lié seulement à une adaptation ex-post de l'organisation à l'environnement, mais aussi le résultat d'adaptations aux besoins, motivations, intérêts et valeurs collectifs des membres (Giraud et al., 2013 ; Autissier et Giraud, 2013). D'après ces auteurs, une certaine forme de dialectique entre la divergence et la convergence des significations que les membres de l'organisation donnent à leur savoir, est nécessaire à l'acquisition et au partage de connaissances communes (Cohen et Levinthal, 1990). Ces significations sont le résultat des formes de communication et d'expression. La difficulté réside ainsi dans le maintien d'une certaine forme d'équilibre entre la diversité et le

consensus. Pour Klimko (2001), cette transformation dépend de trois facteurs : Communication, Transparence, Intégration.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'objet de cette section est de présenter le cadre méthodologique de la recherche en précisant les choix effectués. Ces choix n'étaient pas fixés de façon définitive au début de notre recherche, mais ils ont été élaborés au fur et à mesure. C'est progressivement que nous avons construit ce cadre méthodologique. Dans cette section, nous relatons notre entrée sur le terrain et comment nous avons formulé nos questions de recherche et élaboré un dispositif d'investigation. Il s'agit d'une démarche de nature abductive, les démarches sur le terrain nourrissent les réflexions théoriques et rencontrent les présupposés philosophiques et épistémologiques du chercheur. Cette méthode d'aller-retour entre d'une part le recueil de données et leur analyse et, d'autre part, les composantes analytiques elles-mêmes, a des apports importants tant au niveau de la qualité des données recueillies qu'au niveau de la profondeur et de la vraisemblance des interprétations faites. Tout d'abord, il est possible de détecter à temps les données manquantes et de préparer le prochain recueil de données. Ensuite, cette méthode permet d'obtenir des précisions nécessaires à une bonne compréhension des processus en jeu et de vérifier les premières conclusions sur les données de façon à s'assurer de leur plausibilité. Enfin, elle nous paraît même un passage obligé pour s'assurer de l'atteinte de la saturation des données (Deslauriers, 1991 ; Glaser & Strauss, 1967; Pourtois & Desmet, 1997 ; Savoie-Zajc, 2000) sans quoi la crédibilité de la recherche est à questionner.

2.1. POURQUOI L'ÉTUDE DE CAS ?

Etant donné notre questionnement : « *quel est le rôle du partage des connaissances dans les démarches d'innovation ?* », nous centrons sur un évènement contemporain, le rôle du management et du partage des connaissances ayant lieu dans un contexte réel (le groupe «D» et le processus d'innovation) sur lequel nous n'avons pas de contrôle. Pour Yin (2003), « *le besoin distinctif de l'étude de cas provient du désir de comprendre un phénomène social complexe* » (2003). La complexité du phénomène étudié, le rôle du management et du partage des connaissances sur le processus d'innovation, tient principalement à son encastrement dans un contexte d'innovation. Pour sa part, Gagnon (2005) propose une démarche reposant sur huit étapes chacune ayant un objectif précis. Cette démarche est présentée sous forme d'un

guide de réalisation de l'étude de cas : établir la pertinence, assurer la véracité des résultats, la préparation, l'identification des cas, la collecte des données, le traitement des données, l'interprétation des données et diffusion des résultats. Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous sommes appuyés ce modèle pour réaliser nos études de cas. Pour justifier l'étape de pertinence, nous avons opté pour une méthode qualitative. Pour mener à bien l'investigation sur le terrain, nous avons formulé des questions de recherche qui permettent d'« opérationnaliser » notre cadre d'analyse. Ces questions portent sur les éléments issus de l'étude de cas qui doivent être examinés d'une manière approfondie afin de répondre à la problématique. Elles permettent de « *canaliser l'énergie dans cette direction plutôt qu'une autre. (...). Elles permettent de clarifier ce qui, dans le domaine étudié, présente le plus d'intérêt* » (Miles et Huberman, 2003).

2.2. DÉROULEMENT DES ENTRETIENS ET COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNÉES

Nous nous sommes appuyés sur la technique des entretiens individuelles semi-directives. Nous avons procédé à l'élaboration de guide d'entretien qui sert de référence aux entretiens individuels. Dans notre démarche qualitative, la question de l'échantillonnage ne s'est pas posée puisque nous avons préféré d'interviewer toutes les personnes concernées par l'étude, notamment celles qui ont été impliquées dans les trois projets, et ce qu'elles le soient en amont ou en aval. L'étude du terrain fut réalisée en quelques visites au siège du groupe et sur le site de l'usine de ses filiales. L'ensemble de ces entretiens a été effectué en deux périodes différentes : été 2012 et automne 2013. Une fois les rencontres avec tous les acteurs des trois plateformes d'innovation effectuées, nous avons intégré quatre acteurs que nous avons appelés « Experts » pour compléter notre investigation du terrain. Ces membres sont des cadres dirigeants du groupe, auprès desquels nous avons essayé de comprendre la stratégie globale du groupe étudié, d'examiner la place donnée à l'innovation dans cette stratégie, de cerner le contexte concurrentiel et d'identifier les principales raisons de la réorganisation et de l'introduction d'un changement organisationnel. Après avoir réalisé toutes les entretiens, nous avons procédé à une retranscription textuelle intégrale des entretiens enregistrés, appelées « verbatim », pour constituer le corpus de la partie empirique. Grâce aux entretiens individuelles, nous pourrions mieux appréhender la dynamique de la gestion et du partage des connaissances que l'on ne pourra pas trouver dans les documents écrits. Dans notre cas, nous avons opté pour une analyse de contenu et nous avons examiné aussi les documents complémentaires qui nous ont été soumis. Nous avons organisé un guide d'entretien qui nous

a servi de référence lors de nos rencontres avec les personnes interviewées. Nous avons procédé au traitement des données collectées sur le terrain de l'étude. L'objectif de cette étape consiste dans la thématisation du discours des différents participants aux plateformes d'innovation et ceci via une grille préétablie construite sur la base de la littérature. Les thématiques émergentes seront également prises en compte lors de l'analyse. Pour atteindre cet objectif nous avons eu recours au logiciel Nvivo. L'une des principales raisons qui nous a conduites à utiliser NVivo c'est l'autonomie qu'il permet au chercheur dans la classification des codes et des verbatim. Il nous était également possible de fusionner les projets sur lesquels on a travaillé ce qui s'avère d'une grande utilité surtout lors de la comparaison des différentes plateformes d'innovation. L'encodage thématique par nœud nous a paru comme la solution la plus optimale compte tenu du fait qu'elle permet de retracer les processus d'innovation et de partage de connaissances à la fois dans chacune des plateformes d'innovation étudiées, mais également dans une optique comparative.

2.3. LE TERRAIN DE LA RECHERCHE : LE SECTEUR DU LAIT ET PRODUITS LAITIERS EN TUNISIE

Notre terrain d'étude concerne un groupe d'organisations, un groupe leader du secteur du lait et des produits agroalimentaires sur le marché tunisien et au sein duquel nous avons étudié le processus de gestion et de partage des connaissances.

2.3.1. LE PROJET « FISH » DE LA PLATEFORME D'INNOVATION [CAS 1]

La plateforme d'innovation « Cas 1 » a été créée en 2006 par la directrice générale du groupe. Dans le cadre du projet d'innovation réalisé au sein de la plateforme d'innovation « Cas 1 », neuf membres ont été impliqués à des phases différentes du processus d'innovation. Le projet « *Fish* » consiste à développer un produit « A » permettant de réduire le taux de cholestérol en intégrant l'« Oméga 3 » provenant des huiles de poisson. Pour ce faire, la direction générale a confié deux responsables dans la gestion du projet. Ainsi, la responsable marketing a été nommée pour assurer la coordination entre les différents acteurs impliqués dans le processus d'innovation. Quant au responsable R&D, il a été nommé pour assurer le développement et la conceptualisation du processus industriel permettant de maintenir la formule élaborée par le laboratoire espagnol. Au sein de cette plateforme, nous sommes en présence de 9 acteurs transversaux intervenant chacun à des phases variées du projet d'innovation et ce selon leur domaine d'activité et leurs connaissances détenues. Cette plateforme d'innovation se distingue des deux autres par l'hétérogénéité de ses membres dans la mesure où nous sommes

en présence de membres appartenant à des fourchettes d'âge différentes. Parmi eux, nous trouvons des acteurs qui ont même assisté au démarrage de la première usine du groupe.

2.3.2. LE PROJET « CR » DE LA PLATEFORME D'INNOVATION [CAS 2]

Suite à la mise en place de nouvelles pratiques instaurées par la directrice générale du groupe, la plateforme d'innovation « Cas 2 » a été créée en 2008. L'objectif de cette création s'inscrit dans la même vision stratégique du groupe, celle d'accélérer le rythme des innovations. Cela passe en premier lieu par le choix d'acteurs transversaux et reconnus au sein de l'entreprise par leur savoir et savoir-faire. Dans le contexte de notre étude, cinq membres impliqués dans le projet d'innovation ont été retenus pour gérer le projet d'innovation « CR ». Cette innovation produit fait partie d'un nouveau positionnement du groupe sur le secteur des boissons et des jus. Cette plateforme se caractérise par une équipe jeune et des membres qui ont été intégrés à la même période.

2.3.3. LE PROJET « G » DE LA PLATEFORME [CAS 3]

La plateforme d'innovation du « Cas 3 » est la plus récente. Elle a été créée suite au partenariat conclu entre une filiale du groupe et un leader français du secteur fromager. Cette plateforme a démarré en 2008, une fois que les installations technologiques et les équipements industriels ont été mis en place. Comme dans les autres entreprises du groupe, son rôle consiste à développer des produits innovants sur le marché. Dans notre cas, le projet concerne l'industrialisation d'un fromage artisanal (Produit « C »). Contrairement aux deux autres plateformes étudiées, celle-ci présente certaines spécificités. D'abord, en termes de structure l'intégration des membres a été réalisée progressivement en suivant le rythme des recrutements. Ensuite, elle se distingue par l'éloignement géographique de ses membres répartis en partie en France (R&D), au siège (Marketing, Achat, Contrôle de gestion, Finance) et sur le site de l'usine (Industriel). Enfin, cette plateforme a connu également un changement au niveau de sa structure suite à une mutation de l'ancien directeur industriel et son remplacement par un nouveau membre. Cette plateforme d'innovation se caractérise par une équipe très jeune. Les cinq membres ont été retenus dans notre liste y compris l'ancien directeur industriel qui a assisté à la première phase du projet d'innovation « G »

Tableau 1. Liste des interviewés

Interviewés	Poste occupé	Ancienneté	Durée de l'entretien
Plateforme d'innovation "Cas1"			
1	Directeur Contrôle de Gestion Groupe	2002	35 mn

2	Directeur commercial	2005	25 mn
3	Responsable d'achats étrangers	2002	60 mn
4	Directeur Technique	1997	90 mn
5	Chef de département R&D	2002	80 mn
6	Responsable Marketing Lait	2006	75 mn
7	Directeur Usine	2012	125 mn
8	Responsable Achat	2009	35 mn
9	Chef de Département Achat	1998	100 mn
Plateforme d'innovation "Cas2"			
1	Directeur de Production	2002	90 mn
2	Responsable Contrôle de Gestion	2006	100 mn
3	Responsable Marketing	2005	86 mn
4	Responsable R&D	2005	90 mn
5	Chef Département Achat	1999	35 mn
Plateforme d'innovation "Cas3"			
1	Responsable Contrôle de Gestion	2012	32 mn
2	Responsable Marketing	2010	41 mn
3	Responsable Achat	2011	45 mn
4	Responsable R&D partenaire « B »	2007	95 mn
5	Responsable Financier et RH	2009	91 mn
Experts			
1	Directrice Générale Groupe	2006	45 mn
2	Directeur Général Adjoint Groupe	2007	40 mn
3	Directeur Qualité & Développement	1997	75 mn
4	Directeur Industriel	1997	35 mn

3. RESULTATS DE L'ETUDE

3.1. LA MISE EN PLACE DES PLATEFORMES D'INNOVATION

C'est à l'initiative de « cadres dirigeants innovateurs » que les plateformes d'innovation nommées aussi « Comités de développement », ont été introduites au sein du groupe industriel étudié. Pour la plupart de ces cadres, venant d'autres firmes multinationales, ils en rapportent l'idée d'implanter cette nouvelle méthode pour gérer les projets d'innovation. Dans toutes les entreprises du groupe, sans exception, pour faire face à la concurrence, instaurer le travail en équipe et faciliter la circulation des informations, de tels comités ont été mis en place. Dans leur action pour introduire les « Comités de développement », les cadres s'adjoignent l'appui de la direction générale. Ces cadres dirigeants vont ainsi être chargés d'enclencher et d'accompagner les réalisations en contribuant à la définition et à la formalisation des actions et en apportant leurs réflexions et leurs expériences. Opérant dans le secteur agroalimentaire avec des activités diverses : le lait et dérivés, les jus et le fromage,

l'attrait pour les « Comités de développement » procède de dénominateurs communs. Deux messages ressortent fortement : celui de l'importance de la qualité comme facteur de compétitivité et celui de l'engagement des hommes dans ces plateformes d'innovation.

3.1.1. Une référence à un modèle de base

Tous les répondants se réfèrent à un même modèle de base. Les « Comités de développement » s'y trouvent définis, de même que la structure de mise en place des programmes et les processus d'information. Trois points-clés caractérisent l'approche de mise en place des « Comités de développement ». Le premier concerne l'aspect de travail en équipe. La participation des membres venant de certains départements aux « Comités de développement » constitue un principe de base fort. Le choix des membres participants à l'activité d'un « Comité de développement », contribue à renforcer leur motivation et leur implication dans le projet et envers l'entreprise. Un deuxième point est celui de l'animation hiérarchique qui détermine les membres adhérents. L'activité de ces « Comités de développement » se passant à l'intérieur d'organisations structurées hiérarchiquement, nos interlocuteurs estiment « logique », pour reprendre leur expression que l'animation des groupes revienne aux responsables hiérarchiques. De même, c'est à la hiérarchie qu'incombe le droit d'accepter et de valider « Go » ou non « No Go » les idées, solutions ou suggestions proposées par les membres de l'équipe lors des « présentations à la direction générale », réunions au cours desquelles animateurs et membres exposent leurs idées, les difficultés rencontrées et proposent la solution qu'ils souhaitent appliquer. Enfin, tous insistent sur la méthodologie et les procédures mises en place pour garantir la réussite des activités des « Comités de développement ». L'implantation des « Comités de développement » dans les trois entreprises, se traduit par la mise en place d'architectures des responsabilités tout à fait comparables, comprenant à la fois comité de pilotage et responsable de projet. Ce dernier joue un rôle de « *facilitateur* ». Le comité de pilotage représenté par la direction générale participe à la définition des objectifs des programmes des « Comités de développement », établit les lignes directrices, les règles pratiques de fonctionnement et en contrôle le développement. Les choix stratégiques lui reviennent. Le comité de pilotage confie à l'un de ses cadres « *facilitateurs* », « la responsable marketing » dans les trois cas étudiés, la mission de réfléchir à la planification des réunions, la définition de l'ordre du jour, la gestion du projet et le suivi de la réalisation de ses différentes phases. L'accent est mis sur les qualités humaines qu'une telle mission requiert. Dialogue, facilités de contact, négociation

sont l'apanage des « *facilitateurs* ». Ainsi, leur principal rôle concerne la coordination entre les différentes personnes que ce soit en interne c'est-à-dire entre la direction générale et les cadres impliqués dans le « Comité de développement », comme en externe c'est-à-dire avec les partenaires, les consommateurs, les infographistes, etc. Parallèlement, une information de sensibilisation est fournie à l'ensemble du personnel, et notamment aux cadres non membres des plateformes d'innovation. Les entreprises délivrent une information rapide sur l'origine des « Comités de développement », leurs objectifs, leurs principes de base, les méthodes et les outils utilisés afin de les distinguer des « Comités de direction ». Dans les trois « Cas » étudiés, les interviewés font preuve d'un intérêt mitigé. A la curiosité pour les aspects méthodes de travail et outils de traitement se mêle la réserve, parfois des mécontentements, quant aux critères de choix des membres impliqués dans de telles plateformes.

3.1.2. Des déclinaisons variées

Si les trois « Comités de développement » s'inspirent au départ d'un même modèle de base, ils divergent ensuite de façon sensible dans leurs applications pratiques. En effet, en examinant la composition de chaque plateforme d'innovation, nous constatons que les « Comités de développement » n'intègrent pas le même nombre de participants ni les mêmes représentants hiérarchiques. Dans le « Cas 1 », les membres réguliers sont : la responsable Marketing, le directeur R&D et le chef de département R&D, le directeur Technique, le directeur de Production, le chef de département Contrôle de gestion, le directeur Achat et la Direction Générale. À la différence du « Cas 1 », dans le « Cas 2 », le chef département Achat est un membre permanent. Il assiste à toutes les réunions et reçoit tous les courriels relatifs aux activités du « Comité de développement ». Le chef du département Achat est informé du projet d'innovation dès la phase de validation par la direction générale du « Brief », rédigé par la responsable Marketing et envoyé à la direction R&D. Dans le « Cas 3 », comme il s'agit d'une *Joint-venture* avec un partenaire Français, contrairement aux deux autres plateformes, le responsable R&D n'assiste pas à toutes les réunions et n'est pas informé de toutes les actions mises en place par l'entreprise locale. S'agissant d'une nouvelle création d'entreprise, les membres ont été intégrés progressivement selon le rythme des recrutements. Les membres permanents de la plateforme d'innovation sont : la responsable Marketing, le directeur Technique, le directeur Industriel, le responsable Contrôle de gestion, le directeur Achat et la Direction Générale. Il s'avère qu'un double mouvement caractérise les « Comités de développement ». D'un côté, ils se réfèrent au départ à un modèle commun de

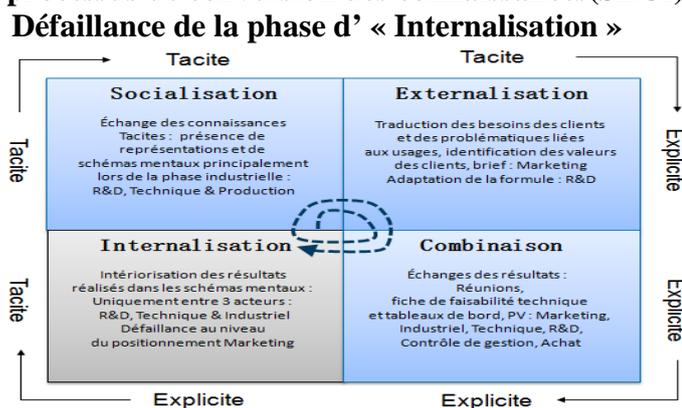
référence où les différents membres sont impliqués dans l'objectif de faire réussir les projets d'innovation. D'un autre côté, lorsqu'on examine en détail les réalisations, la diversité des situations et des pratiques, on trouve des divergences et des spécificités caractérisant chacun des comités. Ainsi, les pratiques sont marquées à la fois par la référence à un modèle commun et par l'appropriation de ce dernier par chaque « Comité de développement ». Au-delà du caractère transversal de leur structure, les « Comités de développement » apparaissent comme une formule relativement souple et malléable que chaque entreprise s'approprie et adapte à son contexte et ses contraintes.

3.2. PLATEFORMES D'INNOVATION ET CONVERSION DES CONNAISSANCES

Par analogie au modèle de la spirale dynamique de conversion de la connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1995), les résultats émanant des entretiens menés au sein du groupe montrent que la conversion des connaissances dans les trois plateformes d'innovation s'inscrit dans la logique de la spirale dynamique « SECI ». En se référant à cette conceptualisation, nous pouvons examiner le processus de conversion des connaissances au sein des plateformes d'innovation étudiées et constater que chacune d'entre elles présente un modèle spécifique pouvant impacter le processus d'innovation.

3.2.1. « Cas 1 » : Défaillance de la phase d' « Internalisation » et son impact sur l'innovation

Figure 1 : Le processus de conversion des connaissances (SECI) du « Cas 1 »



- **L'internalisation**

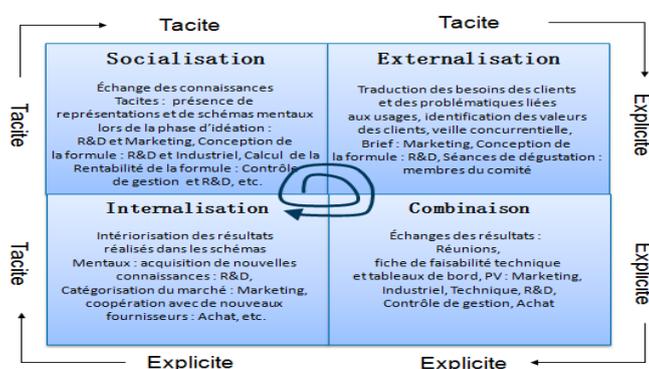
Au cours de cette dernière phase, les trois membres de la plateforme d'innovation intériorisent les résultats des essais industriels qui ont eu lieu afin de les intégrer dans leurs schémas mentaux. Ainsi, les différents membres du « comité de développement » peuvent tirer profit et

changer leurs actions et leurs comportements en s'appuyant sur ces résultats. Toutefois, les témoignages des répondants montrent que les informations recueillies au sein de l'équipe industrielle composée par les trois membres : R&D, Technique et Industriel sont peu partagées avec les autres membres de l'équipe projet. En effet, l'explicitation des connaissances tacites relatives à la conceptualisation du processus industriel n'était possible qu'entre ces trois membres. D'ailleurs, dans la majorité des entretiens effectués, les personnes interviewées déclarent qu'il s'agit d'une nouvelle connaissance technique de nature tacite qui exige des savoirs spécifiques et une expérience pointue. En se référant aux verbatim des responsables R&D et Technique, nous constatons que ces interviewés affirment qu'ils se sentent incapables de formaliser et de diffuser les nouvelles connaissances aux autres membres de la plateforme d'innovation à cause de leur caractère tacite. Pour d'autres répondants, cette nature tacite de la connaissance produite est spécifique au projet et ne concerne que l'aspect technique. Ils trouvent qu'il n'est pas obligatoire de changer leurs pratiques et leurs méthodes de travail pour les adapter à ce projet. C'est le cas par exemple du marketing où l'adaptation d'une stratégie marketing spécifique mise en place au début de la phase de détection des besoins et de génération des idées innovantes n'a pas été suivie par un marketing mix adéquat. En effet, bien que la segmentation, le ciblage et le positionnement ont été réalisés de manière à tenir en compte les spécificités d'une cible de consommateurs (stratégie de niche), les politiques de promotion, de prix et de distribution n'ont pas été appropriées. Ainsi, la démarche du marketing opérationnel pour le produit « A » a été une démarche identique à celle applicable aux autres produits basiques destinés à la grande distribution. Ce constat a été évoqué par les répondants qui estiment que l'erreur de positionnement marketing a généré beaucoup de pertes pour l'entreprise même si l'innovation a été radicale et aucun concurrent n'a pu s'aventurer sur cette piste. Quelques-uns trouvent qu'il est préférable de retirer le produit « A » du marché afin d'éviter les pertes cumulées depuis son lancement et surtout suite aux augmentations des coûts de ses principaux ingrédients. Bien que les constats avancés prouvent que certains membres de la plateforme d'innovation « Cas 1 » ont produit une nouvelle connaissance de conceptualisation du processus industriel et acquis des nouveaux savoirs et savoir-faire au sens où l'entendent Nonaka et Takeuchi (1995), nous percevons la défaillance de la phase d'internalisation à travers les discours des acheteurs. Qu'ils ne soient pas intégrés dès le départ dans le projet d'innovation cela les a empêchés d'accomplir leur travail convenablement. L'imperfection au

niveau de la phase d' « Internalisation » va se répercuter sur les autres phases du processus de conversion de la connaissance au sein du « Cas1 ». Il en résulte une connaissance à caractère tacite non détenue par tous les membres impliqués dans le projet d'innovation mais par trois membres uniquement. Cette nouvelle connaissance est de nature collective mais n'atteint pas un caractère organisationnel. En reprenant les travaux de Nonaka et Konno (1998) selon lesquels la connaissance doit s'effectuer dans un contexte favorable pour le partage, l'échange et la transformation des connaissances entre les individus, il s'avère que la défaillance de la phase d' « Internalisation » est la conséquence des pratiques de l'espace partagé : « Comité de développement ». Les résultats nous permettent de préconiser que la plateforme d'innovation ne doit pas se limiter à un ensemble de réunions programmées à l'avance et au cours desquels chaque responsable de département présente ses rapports et ses tableaux de bord. Ainsi, une liste des participants devrait être adaptée en prenant en compte les spécificités de chaque projet d'innovation. Les plateformes d'innovation devraient constituer un espace où les différents intervenants sont impliqués pour apporter leurs connaissances et leurs expertises au projet. Cela pourrait se réaliser également à travers une meilleure communication et une socialisation entre les membres quelque soit le moment de leur intervention. En effet, pour le projet du « Cas 1 » des répondants nous font part de leur avis concernant l'erreur commise par le marketing et nous avouent qu'il n'est pas possible de communiquer cet avis de manière explicite. Pour eux, reprocher aux marketeurs cette erreur pourrait être assimilé à les qualifier d'incompétents.

3.2.2. « Cas 2 » : une spirale dynamique de conversion des connaissances favorable à la réussite de l'innovation

Figure 2 : Le processus de conversion des connaissances (SECI) du « Cas 2 »



- **Socialisation**

Pour le « Cas 2 », la phase de socialisation correspond aux différents échanges des connaissances tacites qui ont eu lieu entre les membres de la plateforme d'innovation. L'idée de ce projet d'innovation est le résultat d'une veille concurrentielle. Elle a permis de détecter une information portant sur le lancement d'un produit à base de pomme verte par le principal concurrent. Lors de la phase d'industrialisation, un partage des connaissances tacites a eu lieu entre la responsable R&D et l'Industriel en vue de concevoir le processus industriel approprié.

- **Externalisation**

La phase d'externalisation du « Cas 2 » renvoie aux différents tableaux de bord présentés lors des réunions mensuelles ou hebdomadaires de la plateforme d'innovation. En effet, lors de ces réunions, chaque membre expose les informations formalisées dans des rapports d'activité. Cet échange permet aux autres membres de comprendre et d'assimiler le travail accompli par chaque intervenant et de faciliter la prise de décision pour la direction générale.

- **Combinaison**

Comme pour le « Cas 1 », la phase de combinaison se caractérise par le partage et l'échange des connaissances explicites entre les membres impliqués au sein de la plateforme d'innovation. A l'issue des présentations réalisées par les membres du « Comité de développement », les résultats qui en découlent sont restitués et formalisés dans des documents écrits tels que : « Fiche de demande de faisabilité », bases de données fournisseurs, PV, etc. A la différence du « Cas 1 », le responsable achat est un intervenant permanent dans la plateforme d'innovation. Il assiste à toutes les réunions et gère la relation entre la R&D et les fournisseurs. Selon les répondants, l'intégration de l'acheteur comme membre permanent est bénéfique pour faciliter l'avancement du projet d'innovation et éviter certains dysfonctionnements.

- **Internalisation**

Cette phase est bien présente dans le « Cas 2 », et se traduit par l'intériorisation de nouvelles connaissances notamment par la responsable R&D et la responsable marketing. Comme nous l'avons souligné précédemment, le projet d'innovation étudié consiste à lancer un nouveau produit innovant associant la pomme verte aux fibres. Pour la responsable R&D, travailler sur les fibres est un domaine méconnu. Ainsi, l'exploration de cette piste a été un réel

apprentissage lui permettant d'internaliser des nouveaux savoirs et d'assimiler des nouvelles connaissances sur les fibres. Cette mission qui lui a été confiée par la direction générale lui a permis d'apprendre des nouveaux savoir-être comme la curiosité, la patience, la persévérance, etc.

3.2.3. « Cas 3 » : Défaillance de la phase de « Socialisation » et son impact sur l'innovation

Figure 3 : Le processus de conversion des connaissances (SECI) du « Cas 3 »

Défaillance de la phase de « Socialisation »



- **Socialisation**

Nous constatons que la phase de socialisation pour le « Cas 3 » est défaillante. En se référant aux discours des interviewés, la défaillance de l'étape de socialisation du processus SECI renvoie à l'absence d'un échange des connaissances tacites entre les membres de la plateforme d'innovation. Cela s'explique par l'éloignement géographique du responsable R&D du partenaire français. Compte tenu que l'entreprise locale s'attaque à un nouveau domaine d'activité, celui de la fromagerie, les intervenants locaux ne détiennent pas le savoir et savoir-faire requis dans ce domaine. Pour certains d'entre eux, venant d'autres entreprises du groupe et disposant de connaissances sur des produits comme le lait, le yaourt, etc. leurs représentations et schémas mentaux sont différents voire même incohérents avec ceux de la R&D du partenaire français. Comme le montrent les discours des interviewés du « Cas 3 », l'incohérence entre les perceptions des membres de la plateforme d'innovation a provoqué des malentendus et des tensions. En s'appuyant chacun sur ses cadres de références et son expérience, l'échange des connaissances tacites a été freiné voire inexistant. A la lecture des verbatim du « Cas 3 », nous constatons que certains membres ont vécu des situations conflictuelles au cours du lancement du projet d'innovation étudié. Ceci a impacté la gestion du projet dans la mesure où la prise de décision par la direction générale appuyée par la

responsable marketing a été incohérente avec les avis de l'industriel et du responsable R&D. Sur le marché cette incohérence s'est traduite par un échec commercial du produit qui n'a pas été à l'image des autres produits du groupe.

3.3. PLATEFORMES D'INNOVATION ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Dans cette partie nous nous référons aux travaux d'Argyris et Schön (1978) relatifs à l'apprentissage organisationnel. A travers les discours des interviewés, nous examinons l'impact du partage et de la diffusion des connaissances sur l'apprentissage organisationnel dans chacune des plateformes d'innovation étudiées. Nous tentons également de tirer des enseignements théoriques à partir des résultats obtenus.

3.3.1. Une forme d'apprentissage en simple boucle : « Cas 1 » & « Cas 2 »

Pour le « Cas 1 », nous pouvons souligner que le développement des relations entre les trois membres à savoir : le responsable R&D, le responsable technique et le responsable industriel a permis de mettre en commun les connaissances détenues par chacun d'entre eux. Lors de la phase de conceptualisation du processus industriel, ces interactions présentent un mode d'apprentissage visant une meilleure articulation entre les trois acteurs habitués ordinairement à travailler de manière indépendante. Nous constatons également que la nature des relations et la proximité entre ces membres a été à l'origine de cet apprentissage. Ce dernier a été inscrit dans les mémoires individuelles de chacun d'entre eux. Toutefois, nous ne pouvons pas qualifier l'apprentissage créé d'organisationnel dans la mesure où il ne concerne pas les autres membres de la plateforme d'innovation. Ce résultat a été confirmé par les répondants qui ont avoué garder les mêmes méthodes de travail lors du projet d'innovation. Ils n'ont pas changé leurs comportements ni leurs actions individuelles ce qui a freiné la transformation de l'apprentissage individuel en organisationnel. En effet, l'absence de communication portant sur les connaissances tacites entre les membres de la plateforme d'innovation et ceux de l'équipe industrielle (trois acteurs) a rendu cette transformation impossible. De même, le manque de confiance envers les autres membres de l'équipe n'a pas permis aux membres impliqués de partager leurs connaissances de manière tout à fait transparente. Il en est de même pour le « Cas 2 », dans la mesure où les systèmes d'archivage, les procédés d'exécution et les structures ont été maintenus. Dès lors, nous sommes en présence d'une forme d'apprentissage individuel. La facilité de l'échange informel entre les acteurs impliqués a favorisé l'avancement du projet d'innovation. Pour la responsable R&D, le travail accompli sur les fibres lui a permis d'acquérir des nouvelles connaissances. Dans ses discours, elle

qualifie sa mission de « défi » qu'elle doit remporter en s'appuyant sur des valeurs individuelles comme la curiosité, la persévérance et la volonté de réussir. Elle souligne également l'importance des relations de confiance qui existent entre les différents membres. En ce qui concerne la responsable marketing, l'apprentissage acquis grâce au projet d'innovation étudié concerne la catégorisation du marché. Pour elle, cet apprentissage ne peut pas être qualifié de significatif dans la mesure où il ne remet pas en cause les méthodes de travail. Nous pouvons déduire de ce qui précède que les apprentissages découlant du projet d'innovation sont de nature individuelle et n'atteignent pas un aspect organisationnel. Ainsi, un même acteur peut avoir des connexions diverses avec un, deux voire trois membres en dehors des rencontres ordinaires et programmées par la direction générale. Cette forme de partage impacte positivement le processus d'innovation même si elle n'est pas totalement contrôlée ni structurée. Ce sont ces interactions qui sont à l'origine de la réussite du projet d'innovation et garantissent l'efficacité du travail accompli par les membres de la plateforme d'innovation. Il s'avère de ce qui précède que même si l'étude du modèle de Nonaka et Takeuchi (1995) a démontré l'importance des processus de conversion des formes de connaissances dans la création de connaissances organisationnelles, en insistant sur la problématique de la codification, elle pêche cependant dans la prise en compte du contexte social et des relations spécifiques au monde de l'activité dans laquelle s'engage le sujet créateur de connaissances et sa communauté. Les résultats démontrent que le partage des connaissances à travers l'optique de l'apprentissage organisationnel est teinté d'une forme de routines organisationnelles qui freinent le développement de nouvelles connaissances ainsi que leur opérationnalisation. Les routines renvoient à la lourdeur des procédures mises en place depuis la création de l'entreprise. Les comportements et les agissements des individus ancrés dans leurs styles de travail voire même de vie conduisent dans certains cas à une résistance au changement qui pourrait déboucher sur un blocage de toute initiative d'innovation. Ces routines sont amplifiées si on les considère sous une perspective intergénérationnelle. Les styles et visions managériales différentes ancrent les routines et les rendent difficilement contrôlables. L'ancienneté de l'acteur est souvent considérée comme un facteur de légitimation du travail beaucoup plus significatif que les idées innovantes. Ceci crée un climat où la prise de décisions est souvent difficile impactant indéniablement l'intégration de toute logique innovante. Ce résultat renvoie à la complexité de l'étude de la connaissance comme un processus assez linéaire. En effet, empiriquement, une approche

dynamique et systémique serait peut être plus intéressante pour étudier les différentes interactions et repérer très tôt « *les poches de résistance* ». Pourrions-nous apprendre si l'on n'a pas envie ? Ceci doit être également pris en compte dans la logique d'un modèle intégrateur managérial de l'objet de cette étude. Des éléments de réponse seront apportés à cette question dans la section discussion de cet article.

3.3.2. Une forme d'apprentissage en double boucle : « Cas 3 »

Dans le « Cas 3 », l'examen des discours des répondants permet de dégager deux phases dans le projet d'innovation. Si la première se caractérise par un produit voué à l'échec, la deuxième concerne un ajustement des méthodes de travail et une révision des interactions entre les membres impliqués pour corriger les défaillances mettant en péril la réussite du projet. Cette deuxième phase se distingue également par le changement de la structure de l'équipe du projet. Les interviewés évoquent dans leurs discours les situations d'échec vécues et le rôle de la direction générale pour atténuer certaines tensions entre les membres. Par opposition aux « Cas 1 » et « Cas 2 », où nous assistons à un apprentissage individuel, le « Cas 3 » se différencie par un apprentissage collectif dans la mesure où les membres impliqués font référence à un cadre collectif. En effet, l'échec vécu lors de la première phase du projet a donné lieu à une expérience collective permettant de fédérer les différents membres autour de motivations collectives et d'objectifs communs. Ainsi, les savoirs et savoir-faire détenus par les membres ont fait l'objet d'un partage collectif et d'une mise en commun en faveur du projet d'innovation. L'échange a été renforcé par la communication et l'instauration d'un climat de confiance. Cela se traduit dans les verbatim par l'évocation du terme « équipe » qui est surreprésenté par les interviewés du « Cas 3 » et fait référence à un sentiment fort d'appartenance. Les interviewés soulignent également l'importance du leadership incarné dans le personnage du directeur général adjoint. Bien que venant d'univers différents et ayant des perceptions divergentes, les membres impliqués se sont adaptés aux besoins, intérêts et valeurs collectifs dans l'objectif de faire réussir l'innovation. Nous sommes en présence d'une équipe de projet dont les acteurs sont parvenus à un consensus sur le processus d'innovation. Ce consensus implique tous les membres de la plateforme d'innovation et ne fait pas de distinction entre les anciens et les nouveaux. Si le consensus est spécifique au projet d'innovation étudié, les décisions qui ont été prises et les méthodes de travail nouvellement adoptées constituent un guide et une référence pour les prochains projets d'innovation. Ce sont ces nouveaux procédés qui sont capitalisables pour l'acquisition de nouveaux

apprentissages. Notre apport principal ici consiste dans la démonstration empirique de l'existence de ce consensus entre les différents acteurs de la plateforme indépendamment de leurs statuts ou fonctions. Nous avons également pu valider à travers une application sur le terrain du modèle du pont entre l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif.

4. LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : UN LEVIER POUR UN PARTAGE DE CONNAISSANCES FAVORABLE A L'INNOVATION

Dans les trois plateformes étudiées, nous avons constaté que les modifications organisationnelles introduites s'agencent les unes avec les autres suivant un schéma cohérent, ce qui est conforme aux discours des dirigeants (Experts interviewés). Ainsi, les réorganisations qui aboutissent à la mise en place de structures plus responsabilisantes suite à la nomination des directeurs centraux groupe, à une plus grande délégation des pouvoirs, et à une identification plus précise des responsabilités, convergent-elles vers un but commun et cohérent avec l'introduction un nouveau style de management. Nous considérons que ces modifications relatives à la responsabilisation nourrissent et conditionnent le succès des plateformes d'innovation et les équipes de savoir-faire. Nous assistons en effet à la création de micro-unités spécialisées dans des projets de gestion de l'innovation, etc. Contrairement aux anciennes pratiques, ces micro-unités sont accessibles à tous les employés du groupe. Les nouvelles pratiques s'appuient sur le fait que lorsque les niveaux hiérarchiques inférieurs se responsabilisent et s'impliquent dans la marche de l'organisation, elles sont efficaces et plus performantes. Le changement organisationnel introduit dans les trois entreprises du groupe se caractérise donc par une certaine cohérence. Certes, il s'agit là d'un constat a posteriori qui ne dispense pas cependant d'étudier de manière plus précise le processus du changement et son impact sur la gestion des connaissances, et plus particulièrement sur le partage des connaissances entre les membres des plateformes d'innovation ?

Pour répondre à cette question, d'une part, les cadres dirigeants, moteurs du changement, ont une idée assez claire dès le départ des principaux axes à définir et des objectifs majeurs à atteindre. Ainsi, l'innovation présente un axe central de la nouvelle stratégie à mettre en place. Cette vision stratégique ne s'est pas contentée de donner une place centrale à l'innovation mais aussi de réorganiser la structure des différentes plateformes du groupe ainsi que leurs méthodes de travail. D'autre part, nous avons constaté que différentes phases ont été distinguées avec, pour chaque phase, une définition des modifications à introduire. Celles-ci

ne sont pas simultanées et leur introduction ne relève pas aucunement d'une superposition hasardeuse. Il s'agit d'une réorganisation globale de la structure du groupe qui a été mise en place progressivement. Sans vouloir faire ici une analyse exhaustive de la démarche du changement organisationnel, nous tenterons d'illustrer ce propos par quelques exemples. Si l'on suit les différentes étapes par lesquelles est passée le groupe « D » entre 1997 et 2014, il ressort que d'importants changements ont été apportés aux structures. De nouvelles entreprises ont été créées, au centre du dispositif, se trouve désormais la Direction des Ressources Humaines, organe chargé d'élaborer une véritable politique du personnel auparavant. Dans le même esprit, la définition d'une Direction Marketing a permis de développer une réflexion marketing qui manquait à un groupe très axé sur les problèmes de performance technologique et de production. Le marketing doit en effet insuffler un nouvel état d'esprit plus soucieux des problèmes des débouchés. Cette réflexion était particulièrement importante dans un monde d'ingénieurs et de techniciens spontanément plus attirés par les problèmes techniques que par la recherche de marchés. En outre, ces modifications de structures ont permis d'accroître la responsabilisation des individus et des services. A un niveau plus opérationnel, l'introduction des groupes de savoir-faire, à travers la constitution des plateformes d'innovation mises en place par la directrice marketing à l'époque, fait partie de la stratégie progressive de changement. Ce changement a provoqué des attitudes de résistances. Toutefois, ces résistances ont été gérées grâce à l'instauration d'un dialogue entre les différents membres de chaque équipe, ainsi qu'entre les opérationnels et leur hiérarchie. Les résultats positifs obtenus ont permis de démontrer l'intérêt que pouvaient présenter un management et des systèmes de décisions largement fondés sur la participation de l'ensemble des salariés. A ce stade, des objectifs furent attribués à chacune des plateformes d'innovation et des nouveaux supports : « Brief », « Fiche de demande de faisabilité », etc. se sont vus confier la mission de faire état de suivi des projets d'innovation. Nous retrouvons ici le mouvement constaté dans les trois cas étudiés : partir de petites unités pour les intégrer dans les objectifs généraux. Cette démarche avait pour objectif d'orienter le groupe vers une stratégie centrée sur le marché et soucieuse de s'adapter aux besoins clients voire de les anticiper. Là aussi, on a introduit des démarches de qualité. Il s'agit d'instaurer cette dynamique progressivement au sein des entreprises du groupe. D'importants résultats positifs ont ainsi été enregistrés. Le groupe est leader sur le marché tunisien des produits laitiers et reconnu comme innovateur vis-à-vis des concurrents. De manière plus générale, il ressort de

l'étude que la dimension temporelle intrinsèque à tout processus de changement joue un rôle déterminant dans le déroulement même de la stratégie de mutation organisationnelle. Dès lors, que l'on introduit une modification : les plateformes d'innovation dans notre cas, celle-ci exige un temps nécessaire pour être mise en place et assimilée par les membres. Qu'elle vise d'instaurer une démarche dynamique d'innovation, une telle initiative requiert un important effort pédagogique, et plus particulièrement un travail de communication qui nécessite d'importants délais à gérer. Le partage des connaissances entre les membres d'une plateforme d'innovation apparaît comme une démarche complexe qui doit s'inscrire dans une stratégie de changement. Cela sous entend qu'elle s'inscrit dans une certaine durée car elle impose un changement organisationnel et une vision stratégique claire et cohérente acceptée et assimilée par l'ensemble de ses membres impliqués. Malgré la définition de cette vision stratégique, de nombreuses sources de difficultés sont susceptibles de se présenter. Compte tenu des difficultés rencontrées, quelques conditions semblent nécessaires, mais pas toujours suffisantes, pour assurer la réussite d'un processus de partage des connaissances lors des projets d'innovation :

➤ ***Un leader ou un cadre dirigeant reconnu qui anime les projets d'innovation*** : la volonté et l'implication des acteurs détenteurs du pouvoir jouent un rôle déterminant dans une démarche d'innovation. Le leader du projet va jouer un rôle important en tant que modèle. Cela apparaît clairement dans le « Cas 1 » et le « Cas 3 ».

Une démarche vraiment participative : les trois études réalisées semblent montrer que le partage des connaissances entre les membres des plateformes d'innovation sera plus facilement accepté lorsque ceux-ci ont été impliqués dès la phase amont des projets c'est-à-dire depuis la détection d'une nouvelle opportunité sur le marché ou l'introduction d'une idée innovante. Cette réflexion générale, banale, s'applique tout particulièrement à tout projet d'innovation. Il apparaît donc que la réussite du partage des connaissances est liée au caractère participatif du processus, lorsque les membres intègrent le projet d'innovation dès le départ et sont convaincus par l'idée de l'innovation, ils y adhèrent plus facilement ce qui augmente les chances de son succès.

➤ ***Une culture d'entreprise unifiant tous les acteurs de la plateforme d'innovation*** : la culture d'entreprise est généralement réfléchiée en termes de valeurs, normes et pratiques, qui sont souvent difficiles à articuler et encore plus difficiles à changer. L'impact de ces

composantes culturelles se manifeste dans les comportements individuels et collectifs et mérite d'être pris en compte dans la démarche de partage des connaissances. De manière plus concrète, l'impact de la culture sur le contexte d'interaction et de partage des connaissances entre les acteurs de la plateforme d'innovation peut être perçu selon les trois dimensions suivantes : Les interactions verticales avec le top management ; Les interactions horizontales entre les individus au même niveau dans l'organisation ; Les comportements spéciaux qui stimulent le partage et l'utilisation des connaissances favorisés par le traitement des erreurs. Comme nous avons pu le constater dans les plateformes étudiées, les cultures ne sont pas homogènes car il y a des sous-cultures caractérisées par un ensemble distinct de valeurs, pratiques et normes ce qui freine le partage des connaissances et impacte négativement l'innovation. Pour atténuer ces dysfonctionnements, il est nécessaire d'instaurer une culture d'entreprise cohérente et partagée par l'ensemble des acteurs de la plateforme d'innovation. Pour que le partage des connaissances ait un impact positif sur l'innovation, il est nécessaire que les membres impliqués disposent d'attitudes participatives et de représentations communes. En ce sens, un partage des connaissances entre l'ensemble des acteurs peut favoriser la mise en place d'une démarche d'innovation au sein de l'organisation. Toutefois, il n'est plus perçu uniquement comme un discours ou sous l'optique d'un ensemble de réunions entre des acteurs transversaux, mais devrait marquer une volonté sérieuse d'instaurer une culture d'innovation reposant sur l'identité organisationnelle, la cohésion d'équipe et l'implication au travail.

5. CONCLUSION

D'abord, par analogie au modèle de la spirale dynamique de conversion de la connaissance développé par Nonaka et Takeuchi (1995), nous avons pu montrer que les trois plateformes d'innovation s'inscrivent dans la logique de la spirale dynamique « SECI » et impactent par conséquent le processus d'innovation. L'examen de ce modèle nous a permis de constater que le partage des connaissances ne concerne pas uniquement la phase de démarrage à travers l'échange des connaissances tacites entre les acteurs impliqués dans la démarche d'innovation. Mais, chacune de ces phases est une forme de partage où les membres de la plateforme d'innovation interagissent selon la nature des connaissances détenues et leurs métiers. Ensuite, en se référant aux travaux d'Argyris et Schön (1978), cette recherche a démontré que l'apprentissage organisationnel est teinté d'une forme de routines

organisationnelles qui freinent le développement de nouvelles connaissances ainsi que leur opérationnalisation. Ces routines renvoient à la lourdeur des procédures mises en place depuis la création des entreprises du groupe étudié. Les comportements et agissements des individus ancrés dans leurs styles de travail voire même de vie conduisent dans certains cas à une résistance au changement qui pourrait déboucher sur un blocage de toute initiative d'innovation. Dans une grande mesure, les enseignements que l'on tire de l'étude de ces plateformes d'innovation c'est quand il y a action délibérée pour instaurer une démarche d'innovation fondée sur le partage des connaissances, cette action devient un épisode critique de la vie de l'organisation. Elle remet en jeu l'équilibre des pouvoirs, suscite l'enthousiasme de certains acteurs et la méfiance d'autres. Si au départ, les outils utilisés sont normatifs, le processus de mise en place est, lui, spécifique à chaque cas. Les dispositifs organisationnels utilisés subissent des vicissitudes. Leur cohérence et leur ouverture semble être des facteurs-clés. Ici, avec les trois projets d'innovation étudiés, nous ne touchons pas qu'au niveau culturel des pratiques du partage des connaissances, mais nous touchons aussi au niveau identitaire.

Références

- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R., (2003), Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.
- Argote, L., & Ingram, P., (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms, *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Argyris, C., (1990), The dilemma of implementing controls: the case of managerial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 15(6), 503-511.
- Argyris, C., & Schön, D. A., (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective* (Vol. 173), Reading, MA: Addison-Wesley.
- Avenier, M.-J., (2010a), Retrouver l'Esprit de la vallée du Constructivisme en remontant à ses sources épistémiques, *Cahier de recherche du CERAG*, pp.1-20.
- Avenier, M.-J., (2010b), Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science, *Organization Studies*, 31(9-10), pp.1229-1255.
- Autissier D., Giraud L., (2013), Uncovering the intellectual development of the Journal of Organizational Change Management: a knowledge-stock and bibliometric study, 1995-2011, *Journal of Organizational Change Management*, 02/2013, Volume 26, Issue 2, April 2013.
- Autissier D., Vandangeon Derumez I., (2010), "La capacité à changer d'une organisation, Une étude exploratoire sur trois ans d'expérimentation en gestion du changement", AIMS, 2010, Luxembourg.
- Bender, S., & Fish, A., (2000), The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments, *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 125-137.
- Boisot, M., & Mack, M., (1995), Stratégie technologique et destruction créatrice, *Revue Française de Gestion*, (103), 5-19.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A., (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Davenport, T. H., & Prusak, L., (1998), *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business Press.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998), Successful knowledge management projects, *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- De Long, D. W., (2004), *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*, Oxford University Press.
- Deslauriers, J. P., (1991), *Recherche qualitative: guide pratique*, McGraw-Hill.
- Drucker, P. F., (1999), The discipline of innovation, *Fund raising management*, 30(3), 34-35.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E., (2007), Theory building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A., (1985), Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Gagnon, Y. C., (2005), *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*, PUQ.
- Giraud, L. et al., (2013), "Attitudes et comportements des salariés envers le changement : une étude longitudinale de la mise en place d'un changement organisationnel", *Questions de Management*, (3), 37-52.
- Glaser, B. S., & Strauss, A., (1967), *The discovery of grounded theory, Strategies for qualitative research*, London: Weidenfeld and Nicolson.

- Goh, S. C., (2002), Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications, *Journal of knowledge management*, 6(1), 23-30.
- Gourlay, S., (2006), Conceptualizing knowledge creation: a critique of nonaka's theory, *Journal of Management Studies*, 43(7), 1415-1436.
- Grant R.M. (1996), Prospering in dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, 7, 375.
- Hedberg, B. (1981), How organizations learn and unlearn? In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (pp. 8-27), London: Oxford University Press, Hogan S.J. & Coote L.V. (2014), Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model, *Journal of Business Research*, 67, 1609–1621.
- Huber, G. P., (1991), Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Klimko, G., (2001), Knowledge Management and Maturity Models: building common understanding, In *Second European Conference on Knowledge Management*, Bled, Slovenia, pp. 269–278.
- Koenig G., (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, p. 4-17.
- Kogut, B., & Zander, U., (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Laflamme, R., (2005), *La method des cas: Recueil de cas en gestion des ressources humaines et en relations du travail*, Presses de l'Université Laval. Canada.
- L.-W. Wu & al. (2015). Managing innovation through co-production in interfirm partnering. *Journal of Business Research*. 68, 2248–2253.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Nonaka I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5, (1), may - june.
- Nonaka I. & Takeuchi H., (1995), *The knowledge-creating company*, Oxford University Press.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1998), *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck.
- Nonaka, I., Konno, N., (1998), The concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation, *California Management Review* 40, 40–55
- Nonaka, I., Von Krogh, G., Voepel, S., (2006). Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances, *Organization Studies* 27 (8), 1179–1208.
- Perrin, A., Vidal, P., & McGill, J., (2006), Valuing knowledge sharing in Lafarge, *Knowledge and Process Management*, 13(1), 26-34.
- Probst, G. & Borzillo, S., (2007), Pilger les communautés de pratiques avec succès. *Revue Française de Gestion*, 170, pp.135–153.

- Probst G., & Buchel B., (1995), La pratique de l'entreprise apprenante, Editions d'Organisation.
- Probst G. et al., (1992), Organisation et Management, Tome 2, Gérer le changement organisationnel, p12, Paris, Editions d'organisation, pp264.
- Savoie-Zajc, L., (2000), La recherche qualitative/interprétative en éducation, Introduction à la recherche en éducation, 2, pp.171-198.
- Teece, David J., (2007), Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, Strategic Management Journal, 28 (13), 1319–1350.
- Teece, D. J., (1998), Capturing value from knowledge assets, California Management Review, 40(3), 55-79.
- Thietart, R. et Xuereb, J-M., (2005), Stratégies Concept, Méthodes, Dunod.
- Thurrow, L. C. (1999), Creating Wealth: the new rules for individuals, companies and countries in a knowledge-based economy, Granite Hill Publishers.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S., (1995), Explaining development and change in organizations, Academy of Management Review, 20(3), 510-540.
- Yin, R. K., (2003), Case Study Research: Design and Methods, 3rd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Yin, R. K., (2013), Validity and generalization in future case study evaluations, Evaluation, 19(3), 321-332.