

## LABEX SINOV

### Connaissance – apprentissage – innovation et relations inter organisationnelles

Le programme s'insère dans l'axe « *dynamiques inter-organisationnelles et innovation* » visant à identifier les relations favorables à l'innovation et leur impact sur la performance des firmes. Il conviendra en particulier de saisir les sources immatérielles d'innovation, c'est-à-dire d'explicitier comment et pourquoi les processus de création et d'échange de connaissances entre organisations sont de nature à promouvoir l'apprentissage et la capacité d'innovation des firmes.

#### CADRE D'ANALYSE

Traiter des connaissances, source d'innovations, présuppose de définir au préalable le *concept de connaissances*.

Nonaka et Takeuchi (1997) ont été les précurseurs du *knowledge management* en proposant une théorie de la connaissance construite autour de l'interaction dynamique entre deux dimensions du transfert de connaissances : connaissances explicites et connaissances tacites. Quatre modes de conversions de connaissances sont proposés : du tacite au tacite (socialisation), du tacite à l'explicite (extériorisation), de l'explicite au tacite (intériorisation) et de l'explicite à l'explicite (combinaison). Enfin, est aussi envisagé le transfert entre les niveaux ontologiques suivants : individu, groupe, organisation et inter-organisations.

« *L'organisation doit mobiliser les connaissances tacites créées et accumulées au niveau individuel. Les connaissances tacites mobilisées sont amplifiées de façon organisationnelle au travers des quatre modes de conversion de connaissances et cristallisées à des niveaux ontologiques supérieurs. Nous appelons cela la « spirale de connaissances dans laquelle l'interaction entre connaissances tacites et connaissances explicites gravite les niveaux ontologiques ».* (Nonaka et Takeuchi, 1997, p 95).

On note aussi que Winter, dès 1987, aborde aussi de manière très pertinente le problème du transfert des connaissances. L'auteur propose une taxonomie des actifs de connaissance suivant cinq dimensions. Il avance que les connaissances articulables (qui peuvent être communiquées sous une forme symbolique), articulées, observables à l'usage, simples et indépendantes sont plus susceptibles d'être transférées. En effet, précise Winter, l'enseignement d'un savoir tacite « *implique un processus d'apprentissage par essais et erreurs ou par imitation et requiert l'implication dans le processus de celui qui le détient* » (Winter, 1987). Teece (1998) soulignera ultérieurement que ces actifs, ne pouvant être achetés, constituent un frein au développement des firmes et que les recherches doivent porter l'accent sur les processus d'imitation de connaissances tacites. Néanmoins, une trop grande explicitation des savoirs, si elle facilite le transfert, contribue aussi à l'imitation et risque par conséquent d'éroder l'avantage concurrentiel dont elle est la source. Il convient, dès lors, d'opérer un équilibre entre transférabilité (source d'apprentissage) et inimitabilité (source d'avantage concurrentiel) des actifs -ici les savoirs- détenus par l'entreprise.

La problématique des créations/transferts de connaissances, source d'innovation, pose la question centrale du **niveau d'analyse privilégié**. On peut d'emblée raisonner au niveau organisationnel (March, 1991 ; Levitt et March, 1988, Nonaka et Takeuchi, 1997 par

exemple) ou au contraire considérer que les connaissances émanent avant tout des individus (Grant, 1996). On peut aussi mettre en avant la distinction entre les sources internes de l'apprentissage, fondé sur l'expérience, et celles fondées sur l'acquisition dans le cadre de recrutements ou plus largement d'opérations de fusions/acquisitions, alliances. Teece (1998, 2007), Anand et Khanna (2000) et Anand *et al.* (2010) estiment ainsi que les réseaux, alliances et joint-ventures font parties des structures les plus à même à promouvoir l'innovation et la production de connaissances nouvelles.

**Un ancrage individuel :** Selon Grant, les connaissances sont acquises et stockées par des individus. Cependant, en raison des limites cognitives de ces derniers, les connaissances sont acquises sous une forme spécialisée. « *Une augmentation de la profondeur de ces savoirs implique une réduction de leur largeur* » (Grant, 1996, p 377). Or la production de biens et de services nécessite une combinaison d'une grande variété de savoirs spécialisés. La firme, avance Grant, est justement l'institution capable d'intégrer de manière la plus efficiente ces connaissances spécialisées ; les capacités organisationnelles sont la manifestation de cette intégration.

L'intégration des connaissances individuelles en vue de créer des capacités se fait de diverses manières. Concernant les connaissances explicites, l'intégration pose peu de problème en raison de leur communicabilité. En revanche, concernant les connaissances tacites, les principaux mécanismes sont le *transfert*, les *réglementations*, les *routines* et le *séquençage* (Grant, 1996 a, 1997).

Le transfert de connaissances d'un individu à un autre au sein d'une organisation semble *a priori* la forme la plus simple d'intégration des connaissances. Elle n'en est pas pour autant la plus efficiente dans la mesure où elle compromet le principe de spécialisation. L'auteur donne l'exemple de la collaboration entre Steve Jobs et Steve Wozniac lors de la création d'*Apple*, laquelle s'est développée non pas tant grâce au transfert des connaissances de l'un vers l'autre, mais grâce à la combinaison des connaissances individuelles des deux protagonistes.

Un autre procédé consiste à coder les connaissances tacites sous forme de règles et procédures, directives ou systèmes experts. Ce moyen d'intégration est efficace lorsque l'activité à accomplir est complexe et les spécifications des performances précises. L'auteur donne l'exemple de *Mc Donald* chez qui il est apparu plus ingénieux de créer un manuel couvrant tous les aspects de la gestion d'un restaurant plutôt que de former chaque responsable en cuisine, nutrition, marketing, comptabilité, production, gestion des ressources humaines, ... Ces règles et instructions, constituent bien un moyen de coordonner des individus dont les spécialités sont toutes distinctes les unes des autres ; mais dès lors que les connaissances tacites sont en partie inexprimables, ce procédé implique aussi une perte substantielle des connaissances développées au niveau organisationnel.

Les routines en revanche permettent de coordonner des connaissances tacites sans qu'il soit nécessaire de les expliciter. A l'instar de March et Simon (1958, p 142), Grant considère que « *des activités sont devenues routinières lorsque la décision a été simplifiée par le développement de réponses fixes à des stimuli définis* ». Grant donne l'exemple très éclairant des équipes chirurgicales en bloc opératoire. La performance de leurs prestations vient de l'habitude de travailler en commun, de l'expérience, générant des réflexes, des comportements adéquats, sans que chaque individu ait besoin d'expliquer, de communiquer ses connaissances individuelles. Cette coordination, ces schémas d'interaction fondés sur une compréhension mutuelle des rôles de chacun sont déclenchés par une série de signaux explicites et implicites. Grant précise également que la coordination d'opérations moins complexes peut être réalisée par un simple respect des séquences d'une chaîne d'activités.

Enfin, dans un contexte de forte concurrence, souligne Grant, ce n'est pas la connaissance elle-même qui est source d'avantage concurrentiel durable mais bien la capacité d'intégration des connaissances individuelles.

***La capacité organisationnelle à établir et à pérenniser un avantage concurrentiel :***

1) dépend de l'efficacité de l'intégration des connaissances, c'est-à-dire de la capacité à avoir accès et à utiliser les connaissances spécialisées des individus. Cette efficacité dépend, explique Grant, de l'étendue des connaissances communes entre les détenteurs de savoirs spécialisés (vocabulaire, concepts, expériences partagées). La culture organisationnelle par exemple peut être considérée comme une forme de connaissance commune et faciliter l'intégration des connaissances au sein d'une firme. En outre, cette faculté à répondre de manière efficace aux signaux de l'environnement et des membres de l'organisation dépend de la fréquence à laquelle les schémas de coordination sont mis en œuvre. Enfin, les structures intégratives doivent être dotées d'une certaine modularité afin que le processus d'intégration ne soit pas uniquement séquentiel mais aussi simultané.

2) augmente avec l'envergure des connaissances intégrées car la duplication de ces dernières par d'éventuels concurrents devient dès lors plus difficile. En particulier, la complexité des mécanismes d'intégration déployés à intégrer une large variété de connaissances est difficile à imiter. L'auteur donne à cet égard l'exemple de *Federal Express* dont l'avantage compétitif, fondé sur la vitesse de livraison, s'appuie sur un ensemble complexe de routines organisationnelles. En revanche, si la duplication externe doit être freinée, la duplication interne entre services, filiales ou franchisés doit être encouragée.

3) nécessite aussi une innovation continue et des structures suffisamment flexibles capables, soit d'étendre les capacités existantes en intégrant de nouvelles connaissances, soit de reconfigurer les connaissances existantes au sein de nouveaux schémas d'interaction.

En résumé, l'idée principale de Grant consiste à considérer la firme comme l'institution permettant aux individus de développer des expertises **spécialisées**, tout en établissant des mécanismes de **coordination** intégrant la **variété** des connaissances sollicitées dans le cadre de la transformation d'inputs en outputs. Les implications de ces concepts et problématiques mobilisées à un niveau inter-organisationnel nous semblent très prometteuses.

**Un ancrage organisationnel :** La littérature sur l'apprentissage et la connaissance organisationnelle a exploré le rôle des organisations dans l'acquisition, le stockage et l'application des connaissances (Argyris et Schön, 1978 ; Levitt et March, 1988 ; Alavi et Leidner, 2001). En particulier est développée l'idée essentielle selon laquelle l'innovation peut aussi provenir de la reconfiguration de connaissances existantes, ce que Kogut et Zander (1992) désignent comme des « *capacités combinatoires* » (cf. aussi Galunic et Rodan, 1998).

De manière plus générale, nombre d'auteurs ont insisté sur l'ancrage de l'innovation dans les routines organisationnelles (Feldman et Pentland, 2003, 2005) : « *Aussi radical puisse être le résultat d'une innovation, nous pensons qu'il ne peut être compris que dans le contexte du fonctionnement routinier de l'organisation* » nous rappellent Meziar et Glynn (1993, p 78). « *La plupart des changements dans les organisations ne résultent, ni de processus ou forces extraordinaires, ni de capacités imaginatives hors du commun, mais de processus relativement stables qui relient les organisations à leur environnement* » (March, 1981, p 654).

Avant de préciser l'analyse de March sur les liens entre les processus d'exploitation et d'exploration, rappelons la définition que donnent au terme « routine » les figures emblématiques du courant évolutionniste (G. Dosi, D. Teece et S. Winter, 1991, p 243) :

*« Les routines sont des modèles d'interactions qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers. Ces modèles d'interactions sont propres au comportement de groupe quoique certaines routines inférieures puissent être propres au comportement individuel. En raison de la complexité d'un tel comportement, la connaissance incarnée dans des routines ne peut pas être pleinement codifiée. C'est-à-dire qu'elle a une dimension tacite qui souvent ne peut être clairement énoncée. Par voie de conséquence, ce sont les routines elles-mêmes, et la capacité du management à amener l'organisation à les mettre en œuvre, qui constituent une capacité essentielle de l'organisation ».*

Les processus d'« exploration » et d'« exploitation » étudiés par March représentent, à notre sens, les changements incrémentaux d'une part, les ruptures de grande ampleur (« upheaval change ») d'autre part, mises en évidence parallèlement par les théoriciens de l'équilibre ponctué (Tushman *et al*, 1986 ; Tomanelli et Tushman, 1994 ; Tushman et O'Reilly, 1996) ainsi que les différents niveaux d'apprentissage mis en évidence par Argyris et Schön (1978).

*« L'essence de l'exploitation réside dans le raffinement et dans l'extension de compétences, technologies et paradigmes existants. La rentabilité de tels investissements s'avère toujours positive, de court terme et prévisible. L'exploration puise dans l'expérimentation d'alternatives nouvelles. Le retour sur investissement s'avère ici beaucoup plus incertain à long terme et souvent négatif à court terme. »* (March, 1991, p 85)

Les organisations stockent les connaissances dans des procédures, normes et règles ; elles accumulent cette connaissance sur le long terme en puisant dans les connaissances individuelles. En même temps, ces mêmes individus sont socialisés par l'adhésion aux valeurs organisationnelles. Cet apprentissage mutuel conduit à une convergence entre les croyances organisationnelles et individuelles. Cependant le risque, selon March, est que « *les individus s'adaptent aux règles organisationnelles avant que ces dernières n'aient pu « apprendre » d'eux* » (p 85). Cette convergence érode par conséquent les potentialités de progrès et donc d'adaptation des firmes et tend à substituer l'exploitation à l'exploration d'alternatives inconnues. Selon March, les facteurs permettant de contrer cette dégradation du processus d'adaptation sont une socialisation lente et un léger « *turn-over* ». En effet, une socialisation lente dans une nouvelle organisation favorise le maintien d'une certaine diversité des croyances individuelles propices à l'exploration, et donc à une évolution des connaissances sur le long terme ; de même un léger « *turn over* » (en particulier lorsque l'environnement est turbulent) constitue un moyen d'introduire de la diversité, et donc de retarder l'intériorisation par les individus des codes organisationnels.

Huber (1991), lui aussi, s'est penché sur le processus d'apprentissage en se focalisant sur quatre éléments du processus : l'acquisition de connaissances, la distribution d'informations, l'interprétation de ces données et la mémoire organisationnelle. Sa définition de l'apprentissage est la suivante : « *une organisation réalise un apprentissage lorsque l'une de ses composantes acquiert un savoir qu'elle estime potentiellement utile à l'organisation* » (Huber, p 89). En revanche, l'apprentissage ne conduit pas forcément à un changement de comportement. Il peut, dans un premier temps, essentiellement modifier les cartes cognitives des membres d'une organisation. L'argument principal de Huber est que l'apprentissage efficace doit être d'une grande envergure, c'est-à-dire qu'un nombre important de composantes doit être convaincu de l'utilité des connaissances en jeu. En outre, cet apprentissage est stimulé par la variété des interprétations. Ce souci d'expérimentation, voire de désapprentissage a été pointé par Starbuck, Greve et Hedberg (1978), Nystrom et Starbuck

(1984), Argyris (2000) et Moingeon et Ramananstoia (1997) et qualifié « *d'oubli organisationnel* » par Kletz (2004) « *permettant de rendre tacite des connaissances explicites* » (Ferrary, Pesqueux, 2011, p. 115). Enfin, les différentes unités doivent être capables de développer une compréhension uniforme de ces interprétations divergentes. En revanche, ces représentations partagées peuvent laisser la part belle à une certaine ambiguïté. On retrouve là l'idée de Grant selon laquelle les membres d'une organisation ou d'un groupe ne sont pas tenus de connaître les spécialités de chacun, mais que leur efficacité collective émane d'une habitude de travail en commun. Au-delà, l'innovation et la création de connaissances peuvent aussi s'ancrer dans des relations inter-individuelles (appartenant à des organisations variées) et inter-organisationnelles.

**Un ancrage inter-organisationnel** : Miles *et al* (1998), Argote (2000) expliquent que le développement et l'utilisation des connaissances est un processus horizontal et qu'il existe des formes organisationnelles plus aptes à promouvoir les flux et les transferts de connaissances que les structures hiérarchiques classiques. Faems *et al.* (2005) testent ainsi à grande échelle l'hypothèse selon laquelle les collaborations inter-organisationnelles ont un impact positif et significatif sur les stratégies d'innovation et suggèrent d'adopter une approche de portefeuille de ces relations (Etude Eurostat).

Ces réseaux de firmes ou d'individus peuvent s'avérer efficaces pour acquérir de la connaissance lorsque la correspondance entre le domaine de la connaissance et celui du produit est imparfaite ou incertaine. En biotechnologie par exemple, soulignent Liebeskind *et al* (1996), les avancées scientifiques peuvent avoir des applications multiples et variées dans les domaines de la médecine, de l'agriculture, de la nutrition, de la chimie. Les retombées en termes de produits nouveaux sont donc difficiles à évaluer. La coopération permet ici de promouvoir la flexibilité des liens entre connaissances et produits. En outre, les réseaux s'avèrent plus efficaces que l'internalisation des connaissances lorsque la vitesse de création et d'extension de connaissances nouvelles est un facteur décisif de création d'un avantage concurrentiel.

Nombre de recherches ont montré l'impact des différents types de relations inter-organisationnelles (avec des fournisseurs, des distributeurs, des clients, des instituts de recherche...) sur les innovations incrémentales ou radicales (Partanen *et al.* 2011) ou sur les innovations produits (George *et al.*, 2002, Knudsen, 2007, Un *et al.* 2010). Ces derniers montrent, par exemple, que, contre toute attente, les collaborations en R&D avec les clients n'ont pas d'impact sur les innovations de produit, et que les collaborations entre concurrents ont même un impact négatif sur ce type d'innovations. A l'inverse, un impact positif sur les innovations de produit a pu être mis en évidence dans le cadre des collaborations avec des universités d'une part et des fournisseurs d'autre part. Les auteurs montrent que le transfert est facilité lorsque l'accès à la connaissance est direct et lorsque les partenaires ont une base de connaissances relativement proche. Cette proximité en termes de base de connaissances explique que les collaborations avec les fournisseurs ont un impact plus important sur les innovations de produit que les collaborations avec des universités. Cette étude confirme celle de George *et al.* (2002) testant l'impact positif des alliances entreprises/université en termes d'innovation produit et de performance. Elle est aussi assez proche de celle réalisée par Knudsen (2007) qui teste en particulier l'impact de la combinaison de différents types de relations inter-firmes sur la performance des processus de développement de nouveaux produits (NPD : *New Product Development*). Le besoin d'absorption de connaissances externes (*external knowledge*) dépend de la redondance, du chevauchement entre l'émetteur et le récepteur de connaissances. Par conséquent, ce degré de redondance a un impact sur

l'utilisation de connaissances partagées avec un partenaire externe. L'étude menée sur 7 pays européens montre que ces alliances avec des partenaires externes s'appuient volontiers sur des partenariats avec des consommateurs d'une part et les concurrents d'un même secteur d'autre part. L'étude montre que les partenariats avec des consommateurs sont plutôt fréquents en début et en fin de cycle du processus de développement, avec le résultat contradictoire selon lequel les relations avec les consommateurs ont un impact négatif sur le succès de l'innovation. L'explication de ce résultat paradoxal résiderait dans la difficulté, pour un consommateur, d'exprimer des besoins sur des produits technologiquement très avantgardistes et dans la difficulté de formuler des besoins *ex nihilo*. L'étude pointe aussi que les alliances avec des concurrents du même secteur s'appuient sur des connaissances trop semblables pouvant nuire aux innovations radicales en termes de développements de nouveaux produits... Il convient donc plutôt de panacher les différentes formes d'alliances et d'échanger des connaissances complémentaires avec les partenaires afin de promouvoir le processus de développement de nouveaux produits (NPD).

La sélection des partenaires des alliances s'avère donc cruciale. Les aspects stratégiques, technologiques, et relationnels ont été mis en évidence par Emden et al. (2006) afin d'optimiser les transferts et l'intégration de savoir-faire critiques.

Une notion importante dans la compréhension de la réussite des coopérations inter-firmes touche aux points de jonctions entre les firmes (points de jonction immatériels et matériels) et des capacités d'absorption de ces dernières (Larreat et al., 2012, Lichtenthaler et Lichtenthaler 2010). En ce sens, la notion de « base de connaissance » mobilisée par Un et al. 2010 est selon nous assez proche de celle d'« interface organisationnelle » utilisée par Sherwood et Covin (2008) et met l'accent sur le rôle joué par le contexte des alliances. Bstieller et Hermett (2010) montrent en effet l'importance d'un contexte (sécurisant, encourageant, engageant, stimulant) permettant de promouvoir le bon fonctionnement des équipes inter-organisationnelles de création de nouveaux produits. En particulier la capacité à résoudre collectivement des problèmes est particulièrement déterminante. La création d'un contexte favorable semble donc cruciale quand on sait que les différences de cultures, d'objectifs et de fonctionnement sont une source d'échec lors des tentatives de développement de produits au-delà des frontières des firmes... Le mécanisme de socialisation inter organisationnelle facilitant le processus de transfert de connaissances mérite donc d'être précisé. L'étude de Lawon et al. (2009) montrent, par exemple, l'impact des mécanismes formels (constitution d'équipes transversales par exemple) et informels (événements, guidelines de communication) de socialisation sur le niveau de partage de connaissances dans le cadre de projets inter-organisationnels de développement de produits. Le développement de liens sociaux forts entre organisations permet ainsi de promouvoir les flux de connaissances, d'améliorer le développement de produits et la performance qui en résulte.

Les différents facteurs d'interface organisationnelle comme support d'une acquisition réussie de connaissances sont aussi testés par Sherwood et Covin (2008) dans le cadre d'alliances université/industrie. La confiance entre partenaires, la connaissance du partenaire, les similitudes technologiques, l'expérience en termes d'alliances, les équipes formelles de collaboration, les TI sont autant de facteurs pesant sur l'acquisition tacite de connaissances. Néanmoins les auteurs montrent que ces facteurs - en particulier la confiance - n'impactent pas l'acquisition de connaissances explicites. Lorsque le transfert de connaissances explicites est privilégié, il convient plutôt de promouvoir des communications fréquentes et variées entre experts des organisations concernées, afin de promouvoir des transferts technologiques plutôt que d'investir dans des processus très longs de construction de relations de confiance.

Toujours dans une optique d'innovation produit, Martinez-Sanchez et Pérez-Pérez (2003) montrent que les coopérations accélèrent les processus d'apprentissage relatif au

développement de nouveaux produits, grâce aux combinaisons de ressources que ces dernières autorisent. Les auteurs testent en particulier l'effet modérateur des coopérations sur le lien entre l'utilisation de pratiques de création de nouveaux produits (NPD) et la capacité à minimiser le temps et le coûts de ces NPD. Ils démontrent que les entreprises se caractérisant par une forte coopération utilisent plus intensivement les pratiques de NPD et que certaines d'entre elles sont en effet associées à une capacité à réduire les coûts et le temps du processus de création (alors que ce lien n'est pas significatif dans l'échantillon des entreprises non coopératives). *L'appartenance à un réseau constitue ainsi une réelle source de compétitivité.*

Enfin un dernier ensemble de travaux met l'accent sur l'équilibre à opérer entre sources internes et externes d'innovation, entre coopération interne et externe. Hillesbrand et Biemans (2004) montrent que la coopération en interne peut donner les clés d'une coordination inter-organisationnelle réussie car les normes internes et externes de coopération sont finalement relativement proches. En sens inverse, une coopération externe peut aussi faciliter une meilleure coopération interne. Enfin, une forte coopération, une cohésion, des échanges en interne sont à même de promouvoir les possibilités d'apprentissage découlant d'une coopération avec des partenaires externes à l'entreprise. Spithoven *et al.* (2010) se penchent également sur l'équilibre à opérer entre sources internes et externes d'innovation en montrant que ces dernières sont le fruit d'une interaction entre les recherches internes (R&D) et les échanges de connaissances avec l'environnement externe de la firme.

## **LES QUESTIONS DE RECHERCHE**

### **Elles portent sur les caractéristiques des entreprises innovantes :**

- Les entreprises innovantes au niveau intra s'appuient-elles sur des relations inter-organisationnelles et si oui lesquelles ? (clients/fournisseurs, concurrents, universités...). Les pratiques se diffusent-elles au-delà sur leurs partenaires ?
- L'enracinement (continuité de ces relations) favorise-t-il l'innovation ? Aspects dynamiques
- Typologie des innovations ? Les entreprises innovantes sont-elles innovantes sur plusieurs dimensions (marque, RH, outils) ?

### **Elles portent sur la nature des relations inter-organisationnelles/échanges de connaissances entre organisations**

- Comment s'opère le transfert de connaissances entre deux organisations (supports techniques, SI, humaines...)?
- Quels types de connaissances peut-on transférer : niveau de codification, agrégation, complexité ?
- Comment transférer les connaissances tacites (enracinées/individus) nécessaires à la créativité ?
- Quel est le rôle des acteurs relais/pivots entre deux organisations? quels sont-ils ?
- Comment s'opère le processus d'extériorisation/appropriation des connaissances entre les acteurs concernés ?
- Comment ces échanges de connaissances participent-ils aux processus d'innovation ?
- A quel stade ces échanges sont-ils le plus intenses ? En amont/exploration ? Dans les phases ultérieures jusqu'au déploiement de l'innovation sur un marché

- Comment se diffusent les innovations inter-organisationnelles ?

## **LES NIVEAUX D'ANALYSE PRIVILEGIES**

Nous nous situons à deux niveaux d'analyse :

- inter-individuel (entre acteurs clés du processus d'innovation)
- inter-organisationnel (transfert et diffusion entre organisations)

Le but est d'identifier les facteurs clés de succès des innovations, en regarder les deux points de vue (émetteur/récepteur)

Etudier également des échecs de projets d'innovation à partir des incidents critiques (pour plus de précisions, voir « méthodologie ») permettrait de mettre à jour certains éléments clés des relations inter-organisationnelles dans la dynamique d'échange et de construction de connaissances pour l'innovation.

## **METHODOLOGIE**

Nous privilégierons une triangulation de méthodes quantitatives et qualitatives.

La méthode des incidents critiques est définie par Flanagan (1954) comme « un ensemble de procédures pour recueillir des observations directes de comportements humains de manière à faciliter leur utilité potentielle dans la résolution de problèmes pratiques et le développement de larges principes psychologiques ». Cette méthode est particulièrement utile pour explorer des sujets encore peu documentés et qui demandent une compréhension approfondie (Bitner, Booms et al., 1990). Concrètement, le répondant est sollicité de manière à décrire un des éléments factuels, ce qui est un exercice naturel pour de nombreux individus. Cet exercice peut effectivement être assimilé une restitution d'expérience ou une conversation entre dirigeants ou responsables d'entreprise. La spécificité de la méthode réside dans le fait que les étapes de conceptualisation et d'inférence ne reposent pas sur la répondant mais sur le chercheur.

Nous pourrions également avoir recours aux cartes cognitives : dans ce cas, l'inférence repose sur le discours des répondants.

## **QUELQUES RESULTATS EXPLORATOIRES**

### **La relation entre l'expert-comptable (EC) et le dirigeant TPE (projet porté par S. Mignon, P. Chapellier, A. Mazars Chapelon, C. Janicot)**

Deux facettes de la relation entre l'EC et le dirigeant de TPE sont étudiées :

- Nous abordons tout d'abord la traduction de connaissances détenues par l'EC à destination du dirigeant : nous montrons que cette extériorisation, au sens de Nonaka (1994), est possible grâce à la connaissance intime que l'EC a de l'activité de ses clients, grâce à la relation de confiance tissée dans la durée garante d'une écoute mutuelle, grâce enfin au recours aux métaphores plutôt qu'aux termes techniques.



- Nous présentons ensuite l'appropriation de ces connaissances par le dirigeant et leur utilisation dans l'action. Cette intériorisation au sens de Nonaka se traduit par une amélioration de la gestion au quotidien (appropriation des règles de gestion) constituant un apprentissage « en simple boucle » au sens d'Argyris et Schön (1978). Cette intériorisation permet aussi une meilleure capacité de prise de décisions stratégiques et une évolution des objectifs de l'organisation caractérisant ainsi un apprentissage en « double boucle ».

### **Processus informationnel et création de valeur (projet porté par C. Janicot, S. Mignon)**

Pour traiter et valoriser des bases de données clients, les entreprises mettent en place des systèmes d'information s'appuyant sur des processus informationnels permettant de transformer les données en informations et connaissances pour l'action. Des connaissances techniques et cognitives sont indispensables et difficiles à maîtriser entraînant, dans certains cas, un choix d'externalisation. Cette recherche s'appuie sur l'étude d'une entreprise de la grande distribution qui a confié à une entreprise de services informatiques, spécialisée dans l'étude de grandes bases de données commerciales, toutes les opérations de contrôle de gestion liées à son activité de vente de bijoux. Une chaîne de valeur du processus informationnel inter-organisationnel a été mise en évidence et montre l'importance et la fragilité du sous-processus de transfert de connaissances entre les deux entités.

## **PROJET EN LIEN AVEC LE PROGRAMME**

### **Ecole d'été RRI sur les systèmes sectoriels d'innovation.**

#### **Participation (S. Mignon, F. Rodhain) au comité d'organisation et au comité scientifique**

La thématique privilégiée dans le cadre de cette Ecole d'été est celle des SSI : *Systèmes Sectoriels d'Innovation*.

Un SSI désigne l'ensemble des institutions, organisations et réseaux (avec des clients, fournisseurs ou inter-entreprises par ex.) qui favorisent la production de connaissances nouvelles et l'innovation dans un secteur. Un SSI est ainsi composé de trois éléments clés (Malerba, 2004, 2005) : des connaissances, des acteurs et des réseaux, et des institutions. La spécificité et l'évolution d'un système sectoriel d'innovation résultent de l'interaction et de la co-évolution de ces trois composantes.

Il s'agira donc de souligner l'interaction avec d'autres entreprises, ou d'autres réseaux vus au sens large (réseaux institutionnels, organisations professionnelles, réseaux d'experts, réseaux de financement...par exemple rôle des associations de femmes entrepreneurs, rôle joué par les experts juridiques et comptables...) et la contribution de ces interactions aux différentes formes d'innovations (de produits, de procédés, organisationnelles, sociales, managériales...).

## **BUDGET PREVISIONNEL**

A ce stade, nous prévoyons un budget de 5000 euros pour des traductions des papiers en cours des membres du groupe,

Par la suite, un de premiers objectifs étant la présentation des premiers résultats lors de conférences académiques (AIMS, EURAM, EGOS...), ou journées de recherche (Ecole d'Eté RRI par exemple), les frais afférents à la participation à ces congrès devront être budgétés.

### **Présentation des membres de l'équipe :**

#### **S. Mignon :**

Ancienne Elève de l'ENS Cachan, elle est actuellement maître de conférences HDR en Sciences de Gestion (IUT/Université Montpellier II). Ses recherches au sein de MRM – CREGOR portent sur les thématiques de pérennité des entreprises et des facteurs de compétitivité à long terme, en particulier ceux relatifs au management des connaissances (stratégies de codification, mais également étude des dispositifs organisationnels et humains permettant de promouvoir le partage et le transfert).

Ses recherches mettent ainsi en évidence que les sources de pérennité sont avant tout immatérielles et tacites et qu'elles découlent d'un équilibre entre exploitation et exploration des connaissances au sein d'une organisation.

#### **P. Chapellier :**

Maître de conférences HDR en Sciences de Gestion au département informatique de l'IUT de Montpellier (Université de Montpellier 2), il effectue ses recherches sur le thème de l'hybridation des logiques, des démarches et des rôles en matière de gestion de la PME, au sein du laboratoire MRM/CREGOR. Les problématiques abordées concernent les outils de gestion du dirigeant de PME, la relation entre l'expert-comptable et le dirigeant de PME et le thème du transfert de connaissances et de l'apprentissage en PME.

#### **N. Commeiras**

Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'Université de Montpellier 2 et membre du laboratoire de recherche MRM-CREGOR (Management Research Montpellier-Centre de Recherche en Gestion des Organisations), ses principaux travaux portent sur l'implication au travail, la rémunération et le management de la force de vente. Plus récemment, elle développe des travaux sur la socialisation organisationnelle, le transfert de connaissance et sur le stress au travail. Elle a notamment publié à ce titre dans les revues Gestion des Ressources Humaines, The Journal of Personal Selling and Sales Management, Management International, Revue Sciences de Gestion, Journal d'Economie Médicale et dans des ouvrages collectifs. A partir du 1 septembre 2012, elle rejoint l'Université de Grenoble 2 et le laboratoire de recherche CERAG.

#### **A. Mazars-Chapelon**

Agnès Mazars-Chapelon, Maître de conférences en Sciences de Gestion à l'IUT de Montpellier- Université de Montpellier II. Diplômée de l'ESSEC, elle s'est orientée vers une

carrière d'enseignant –chercheur après un doctorat en Sciences de Gestion à l'Université Paris Dauphine. Ses recherches au sein de MRM/CREGOR portent sur les questions relatives au contrôle et à la dynamique des organisations, plus particulièrement à travers les innovations managériales, leurs interrelations et leurs dimensions cognitives et émotionnelles.

### **B. Siadou-Martin**

Maître de conférences en Sciences de Gestion au département Gestion des Entreprises et des Administrations de l'IUT de Montpellier (Université de Montpellier 2), ses problématiques de recherche portent sur l'identification et la compréhension des leviers marketing, humains et informationnels qui permettent d'assurer un « fair-play » commercial, et par conséquent, la pérennité des entreprises.