

La théorie de création des connaissances revisitée en relation avec l'innovation

Knowledge creation theory revisited on the relation with innovation

HAMMAMI Rawâa

Enseignant chercheur

Faculté des sciences économiques et de gestion

Université de Sfax

LARTIGE

Tunisie

BOUZGUENDA Karima

Maître de conférences

Faculté des sciences économiques et de gestion

Université de Sfax

Tunisie

Date de soumission : 13/07/2024

Date d'acceptation : 10/08/2024

Pour citer cet article :

HAMMAMI R. & BOUZGUENDA K. (2024) «La théorie de création des connaissances revisitée en relation avec l'innovation», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 1008 - 1029

Résumé

Certaines organisations sont innovantes mais non créatives. D'autres sont créatives, mais n'aboutissent pas à des innovations. De plus, certaines d'entre elles ont engagé des pratiques de gestion des connaissances (GC), mais ne sont ni créatives ni innovantes.

En fait, depuis toujours, les organisations adoptent des techniques managériales dans le but de créer un avantage concurrentiel soutenable. Les questions qui s'imposent est de savoir dans quelle mesure il existe un lien entre les divers modes de management pouvant améliorer les pratiques managériales et delà la performance ? Quels sont les liens conceptuels et organiques entre de tels modes ? Quelle est la configuration managériale qui pourrait orienter l'action individuelle et collective ?

Le présent travail tente de fournir un cadrage théorique à ces questionnements en mobilisant trois concepts clés à savoir la création des connaissances, l'innovation et la créativité. Une revue de la littérature dénote l'existence de points de convergence en se référant aux approches contextualistes, processuelle et interactionniste. Il s'agit de raisonner en termes de « grappes » de pratiques pouvant créer de la valeur pour les organisations.

Mots clés : Création des connaissances ; SECI ; innovation ; créativité ; configuration organisationnelle

Abstract

Some organizations are innovative but not creative. Others are creative, but do not lead to innovations. In addition, some of them have employed knowledge management practices (KM), but are neither creative nor innovative.

Indeed, organizations have always adopted managerial techniques with the aim of creating a sustainable competitive advantage. The question is to what extent is there a link between the different management modes that can improve management practices and beyond performance? What are the conceptual and organic links between such modes? What is the managerial configuration that could guide individual and collective action? This communication seeks to provide a theoretical framework for these questions by mobilizing three key concepts, namely knowledge creation, innovation and creativity. A review of the literature denotes the existence of convergence points by referring to contextual, procedural and interactionist approaches. It is about reasoning in terms of "clusters" of practices that can create value for organizations.

Key words : Knowledge creation, SECI, innovation, creativity, organizational configuration

Introduction

Depuis les années 90, les propos de Bellon (1999) « *innover ou disparaître* » ont orienté les choix stratégiques des organisations en considérant l'innovation au cœur de leurs politiques générales. Si au début, de tels choix ont procuré aux organisations un positionnement interne avantageux, l'évolution du paradigme innovation permet de nos jours un positionnement, aussi bien, externe. Peu à peu, les organisations, ayant optées pour ce positionnement, ont non seulement maintenu un avantage concurrentiel, mais aussi développer un savoir à manager et optimiser.

De surcroit, les mêmes années 90 ont été marquées par l'émergence d'une technique managériale prometteuse à savoir la gestion des connaissances notamment avec les travaux de Nonaka et Takeuchi (1995). Les connaissances deviennent l'une des capacités dynamiques pouvant améliorer la compétitivité (Adama, 2017).

En outre, l'intérêt porté à la révision de la théorie de création des connaissances se justifie par le fait que certaines carences sont reportées quant à, entre autres, l'opérationnalisation du processus de création des connaissances (Lièvre & Tang, 2015), l'évaluation de l'efficacité de la gestion des connaissances (Lièvre, et al., 2017) ainsi que son effet direct sur la performance de l'organisation (Prax, 2007). Le besoin de reconcevoir les mécanismes organisationnels liés à l'innovation devient un « business impérative » selon les termes de T(2013).

La revue de la littérature révèle que certains travaux de recherche traitent l'innovation et la gestion des connaissances en tant que deux techniques managériales distinctes (Nonaka et Takeuchi, 1995). D'autres, se sont intéressés à la relation qui existe entre l'innovation et la gestion des connaissances (Ter Wal, et al., 2017 ; Nguyen, et al., 2016 ; Wang & Wang, 2012 ; Xu, et al, 2010 ; Forcadell & Guadamillas, 2002 ; Cohen & Levinthal, 1990).

Dans le cadre de cette deuxième orientation, nous partons de l'idée que ces deux modes de management renvoient étymologiquement à la même racine à savoir la notion de créer. Ainsi que l'innovation se concentre principalement à la création des connaissances (Ezzaidi & Ftouh, 2024). Plus précisément, la gestion des connaissances débute par la phase de création tandis que l'innovation se trouve précédée par la phase de créativité. Par conséquent, nous postulons que la création des connaissances a un effet sur l'innovation. L'originalité d'une telle investigation réside dans le fait qu'elle incite les chercheurs et les praticiens à raisonner en termes de « grappes » de techniques managériales donnant lieux à diverses configurations gagnantes.

C'est ainsi que la question qui oriente cette réflexion est la suivante : Comment la création des connaissances stimule-t-elle l'innovation ? L'objectif est d'évaluer l'existence d'un effet de complémentarité entre les modes de management ; et ce dans le cadre d'une approche configurationnelle. Il s'agit de tenter de tisser les liens conceptuels et processuels entre ces trois techniques managériales.

L'apport ne se situe seulement au niveau de la théorie, mais aussi au niveau pratique dans le cadre d'une approche d'enactment basée sur le « sensemaking » selon les termes de Weick (1995).

Le présent papier se propose d'étudier les arguments favorables à la contribution de la création des connaissances au développement de l'innovation à travers la créativité. Elle s'articule autour de trois sections. La première est consacrée à l'étude de l'évolution de la théorie managériale marquée par une importance accrue de la création des connaissances quant à l'explication des phénomènes organisationnels. Une attention particulière est accordée à la relation entre la gestion des connaissances et la performance de l'organisation. La deuxième section porte sur l'analyse du processus de création des connaissances selon les dimensions épistémologique et ontologique ainsi que sa contribution à l'innovation

La troisième section traite des liens conceptuels entre les modes de conversion des connaissances, l'innovation et la créativité constituant des « grappes » de pratiques managériales, ainsi formant une configuration gagnante.

1. Evolution de la théorie des organisations et prolifération de la gestion des connaissances : une question de création

En se basant sur la théorie basée sur les ressources, l'un des secrets de réussite et de compétitivité des entreprises réside dans leurs capacités à gérer leurs ressources internes. Cette théorie accorde certaines caractéristiques quant aux ressources susceptibles d'influencer le niveau de l'avantage compétitif. La *resource-based view* (RBV) met en avant l'importance de l'utilisation efficace et efficiente des ressources pour créer de la valeur et être compétitif sur le marché (Arcimoles, 2006)¹. Outre la meilleure utilisation des ressources, il est nécessaire de solliciter les firmes pour avoir certaines ressources distinctives par rapport aux concurrents qui constituent une source nécessaire pour la compétitivité à long terme

¹ Cité par Ait Razouk. A, (2018), « Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance », *Gestion et management*. Université Nancy 2, 2007. Français. ffNNT : 2007NAN22002ff. fftel-01749136f

(Wernerfelt, 1984). L'avantage concurrentiel de la firme part principalement de la cuisine interne de l'entreprise à travers une meilleure utilisation des ressources. Certains critères ont été dédiés aux ressources sources de compétitivité à savoir la rareté, la difficulté voire l'impossibilité d'imitation et la non substituabilité (Barney, 1991).

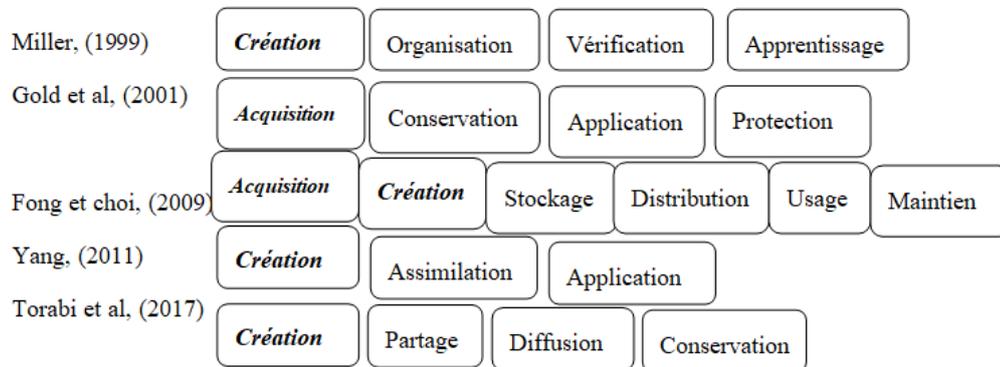
Avec les changements survenant dans l'environnement ainsi qu'avec l'ère de l'immatérialisation de l'économie, de nouvelles façons de concevoir les ressources sont devenues obligatoires. Dans ce sens, sur la base de la théorie des ressources une autre acception qui traite ce phénomène avec plus de particularité est apparue notamment la théorie des connaissances ou le knowledge-based view (KBV). Cette théorie approuve que les ressources, en termes des connaissances, soient celles qui répondent à l'intégralité des caractéristiques sources de compétitivité qui ont été accentuées par la théorie mère RBV (Berthon, 2001).

L'importance accordée, de la part des professionnels et des académiciens, à la GC est explicitée qu'à travers la prolifération du soubassement théorique pour comprendre les phénomènes organisationnels qui lui en sont liés. A cet effet, plusieurs courants de pensée ont été envisagés pour comprendre ce concept énigmatique. Au niveau de cette communication nous allons mettre en exergue la réputée théorie Japonaise de Nonaka et ses collègues qui a pénétré le monde professionnel.

1.1. Création des connaissances source de performance

Une panoplie de définitions liées à la GC est relevée au niveau de la littérature, mais jusqu'à présent, il n'existe aucun consensus sur une définition unanime de part des théoriciens. Ceci renvoie à et prouve la complexité et la multi-dimensionnalité de ce concept. Il importe, à ce niveau, de procéder à une triangulation conceptuelle entre les diverses définitions pour en tirer les convergences et les divergences comme l'illustre la figure 1 ci-après :

Figure N°1 : La gestion des connaissances est une question de création



Source : Auteurs

L'examen des différentes définitions de la GC révèle que la pratique de la création des connaissances est omniprésente dans la majorité des définitions. Ceci prouve l'unanimité des chercheurs à la haute importance accordée à cette phase au niveau d'une démarche de GC. Il en découle que la création des connaissances constitue une étape qui garantit la possession exclusive des connaissances générant une base solide d'avantage concurrentiel distinctif à long terme. Dans ce sens, pas mal de chercheurs confirment que la réussite et la performance de l'organisation dépend d'une démarche de GC efficace. En outre, les travaux de recherche tissent des liens significatifs entre les objectifs de la GC et la performance de l'organisation et qui sont synthétisés dans le tableau1 ci-dessous :

Tableau N°1 : Compatibilité entre les objectifs de la GC et la performance

Auteur	Objectif de la GC par rapport à la définition
O'dell et al, 1998	Amélioration de la performance organisationnelle.
Goria, 2006	Amélioration de l'apprentissage et de l'innovation.
Carlucci, 2004	Développement de l'avantage concurrentiel et la création de valeur.
Prax, 2007	Création de la richesse.

Source : Auteurs

A partir de ce soubassement théorique, nous pouvons avancer que l'idée force derrière la prolifération de la GC réside dans le fait qu'elle est destinée à transformer les connaissances en performance, faute de quoi, elle tombe dans les pièges de l'universalisme, du rhétorique et effet de mode (Abrahmson, 1991) ainsi que de l'activité (Drucker, 1954). De fait, les partisans du paradigme KBV arguent qu'une telle transformation passe à travers un ensemble de

pratiques aux niveaux tactique et opérationnel (Nonaka & Takeuchi, 1997). Il s'agit de la théorie SECI (Socialisation, Extériorisation, Combinaison et Intériorisation) qui reflète l'existence d'une dynamique interne et externe de la création des connaissances, lequel contribue au positionnement stratégique de l'organisation.

1.2. La création des connaissances selon la théorie SECI

L'originalité de cette théorie s'explique du fait qu'elle est issue du monde réel et professionnel en donnant sens à l'action, comme l'exprime le terme connaissance (Nonaka, 1997). En effet, les mutations environnementales, l'apparition de nouveaux types de ressources clés pour la compétitivité des organisations ne cessent de bouleverser la sphère managériale ainsi que la manière de concevoir et de gérer ces ressources. Suite à ces nouvelles conjonctures, les connaissances sont devenues le centre d'occupation de la majorité des managers. Tout en prenant en compte ces nouveaux facteurs, Nonaka et Takeuchi ont enrichi la littérature et le monde professionnel par leur théorie dont son application se règne dans beaucoup de firmes connues par leur succès.

Les constats réels qui ont poussé Nonaka et Takeuchi d'avancer cette théorie sont, d'une part la conversion de notre société « en société de savoir » comme l'annonçait Drucker (1969). D'autre part, le besoin d'innovation qui est devenu une nécessité vitale pour les organisations qui désirent se développer et être compétitives. Dans ce sens, Nguyen et al, (2016), avancent que la pratique de création des connaissances constitue une solution et un chemin qui oriente l'organisation vers l'innovation. Pour Nonaka (1994), la théorie SECI est conçue d'une manière que le traitement et la création des connaissances seraient en mesure d'orienter les organisations vers le chemin d'innovation.

Un autre constat sur lequel Nonaka s'est appuyé au niveau du développement de sa théorie, c'est le passage de l'organisation d'un organe « statique » et « passive » à un autre dynamique où la créativité et l'innovation sont parmi ses enjeux. De ce fait l'atteinte de ces derniers se réalise à travers une création effective et réelle des connaissances, car ces dernières constituent la base de l'innovation. En d'autres termes, l'innovation n'est que l'application et le résultat de la concrétisation des connaissances créées au sein de l'organisation.

Il en ressort que la théorie de création des connaissances s'articule autour de deux dimensions : Une dimension « épistémologique », inspirée des travaux de Polany (1966), selon laquelle les connaissances sont classées en connaissances explicites et connaissances tacites. La deuxième dimension de type « ontologique » à partir de laquelle Nonaka prouve

l'importance de l'interaction et de l'existence d'un climat de travail collaboratif entre les membres de l'organisation. C'est la mise en action de ces deux dimensions que se déclenche le processus de création des connaissances appelé SECI. Il importe alors de procéder à l'analyse de ces deux dimensions qui caractérisent le processus de création favorablement à l'innovation.

1.2.1 La dimension épistémologique des connaissances selon l'approche interactionniste

La théorie interactionniste est développée au sein de l'université de Chicago en sociologie vers les années 1930. Ses fondateurs de base sont Dewey, James, Cooley et Mead au 19^{ème} siècle (Mullins & Mullins, 1973). Ce courant de pensée prévoit que la société est formée grâce aux interactions qui existent en son sein ; et ce en présence de ses trois principales caractéristiques. D'abord, l'homme accorde des significations à ses actions et à ses manières d'actions. Pour cela, et afin de bien comprendre la manière de penser des acteurs, il est nécessaire de passer à la compréhension « *du sens qu'il donne à la réalité* » (Blumer, 1969, p.187)². Puis, suite aux interactions menées entre les acteurs sociaux, de nouvelles significations apparaissent et seront attribuées aux choses. Enfin, les significations sont susceptibles d'être modifiées par le biais du processus d'interprétation.

En faisant appel à la théorie Japonaise de création des connaissances, nous remarquons que les caractéristiques édictées par la théorie interactionniste se trouvent au niveau de l'interaction entre les modes de conversions des connaissances puisqu'elles sont basées sur l'interaction sociale entre les acteurs.

Plus précisément, nous proposons que le schéma de création des connaissances se présente comme suit : chaque action ou savoir- faire effectué par un individu reflète, en partie, ses significations et ses émotions. La réalisation de ses actions constitue un transfert de ces dernières (significations et émotions). De ce fait l'interaction entre les acteurs sociaux est susceptible, non seulement d'envisager de nouvelles significations, mais aussi d'ouvrir les frontières de dialogue et de discussion ; ce qui favorise le transfert des connaissances tacites, en autres de même nature, par les techniques d'observations et les expressions gestuelles (socialisation). De plus, un transfert des connaissances tacites, en autres, explicites

²Cité par Poupart, J. (2011), 'Tradition de Chicago et interactionnisme : des méthodes qualitatives à la sociologie de la déviance', Tradition de Chicago et interactionnisme recherches qualitatives, vol. 30, n° 1.

(extériorisation) aura lieu suite au processus d'interprétation généré entre les acteurs participants ; ce qui permet de provoquer des changements aux niveaux des significations.

Il est à noter que l'effet de la théorie interactionniste se généralise sur les autres types de conversion notamment l'intériorisation et la combinaison. En outre, la combinaison et l'échange des connaissances explicites font apparaître de nouvelles significations qui seront attribuées aux choses/ objets. Ces nouvelles significations provoquent de nouveaux modes de comportement et de nouvelles manières de concevoir les choses seront intériorisées chez les individus qui enrichissent davantage leur patrimoine tacite.

Examinons de près ces modes de conversion des connaissances pour comprendre la dynamique de leur création et légitimer les liens avec l'innovation et la créativité.

- La socialisation : ce mode de conversion tient compte du transfert des connaissances tacites, en autres, de même type. Il s'agit de la circulation des connaissances les plus onéreux qui constituent le fondement de base vers le chemin de l'innovation (Lu & al, 2008). Le transfert des connaissances se base sur des techniques spécifiques autres que l'usage des documents et des manuscrits. Il s'agit d'un transfert un peu délicat et spécifique du fait qu'il est basé sur le « non-dit ». Les techniques de base utilisées pour favoriser ce type de partage sont « *l'observation, l'imitation, la pratique* » (Nonaka, 1994, p. 340). Nous pouvons alors associer l'apprentissage par la pratique comme une technique de transfert des connaissances tacites.

-L'extériorisation : cette étape se base sur le « processus d'articulation des connaissances tacites en concepts explicites » (Nonaka & Tacheuki, 1997, p. 85). Les auteurs la considèrent comme étant l'étape de la création des connaissances du fait qu'elle constitue la traduction d'une richesse cognitive enracinée chez les individus. Elle consiste à traduire les connaissances tacites en d'autres explicites tout en utilisant des documents réels et concrets conjugués avec le recours aux images, documents écrits, schémas...etc. L'usage de ces supports ouvre le champ de réflexion et de créativité chez les individus alors que les divergences au niveau de leurs interprétations constituent également une source de richesse.

- La combinaison : cette étape repose sur l'échange et le partage des connaissances explicites durant laquelle ces connaissances sont trier, additionner et combiner afin de former d'autres nouvelles et plus complexes. Le partage se réalise soit par contact direct durant les réunions soit par l'usage des techniques plus sophistiquées telles que les technologies de l'information et de la communication (TIC) qui se trouvent, de plus en plus, orientées vers le digital ; ce qui laisse la place à des niveaux plus élevés de créativité et d'innovation.

- L'intériorisation : Nonaka et Takeuchi (1997) se réfèrent aux « *modèles mentaux et aux aptitudes techniques* » (p.83) qui constituent des balbutions de génération d'idées innovantes. Comme pour la socialisation, l'apprentissage par la pratique est une technique réussie pour assurer le transfert des connaissances explicites en autres tacites (Nonaka & Takeuchi, 1997). L'examen de ces modes de conversion nous permet d'inférer l'existence d'une certaine dynamique de transformation des connaissances en performance ; ce qui constitue en soi une innovation pour l'organisation. Dès lors, la valeur ajoutée ne réside uniquement dans l'adoption de ces pratiques managériales mais dans la création d'une configuration organisationnelle cohérente et synergétique. Se greffe alors la créativité à cette configuration dans le sens de génération de « grappes » de pratiques et de scénarios orientant l'action des acteurs tout en donnant du sens à leur contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels. Dans ce cadre, Nonaka et ses collègues (2005) analysent la création des connaissances comme étant un processus. Il s'agit de la dimension ontologique qui est conçue comme extension de la dimension épistémologique.

1.2.2 La dimension ontologique des connaissances selon l'approche processuelle

La création des connaissances se réalise sous forme d'une spirale qui se développe au fur et à mesure que les connaissances se partagent du niveau individuel vers le niveau inter-organisationnel (Nonaka, et al., 2000). Plus que le niveau de partage se développe plus que la spirale s'élargit. Grâce aux connaissances créées par SECI « *une nouvelle spirale de création de connaissances, s'étendant horizontalement et verticalement à travers les communautés d'interaction qui transcendent les frontières organisationnelles, départementales et même organisationnelles* » (Nonaka & Toyama, 2003, p. 6). Il en ressort que le processus de création des connaissances est illimité ; ce qui prouve la richesse dans son contenu et son inclination créative. Dans ce sens, Lorino et Tarondeau, (2006), démontrent que le processus est une source d'innovation et d'apprentissage permanent.

En effet, selon un « process-based view » (PBV), la création des connaissances se réalise en trois étapes : D'abord, les connaissances d'ordre tacite sont explicitées et transférées grâce aux outils mis à disposition pour la diffusion. Ensuite, la combinaison génère de nouvelles connaissances qui peuvent être interprétées et développées. Finalement, l'intériorisation, qui favorise la mise en œuvre effective des connaissances (Lorino & Tarondeau, 2006), aboutit à une appropriation de ces nouvelles connaissances.

En tant que tel, le PBV appliqué aux connaissances mise sur une logique de valeur ajoutée et d'ingénierie de management pouvant améliorer la compétitivité des organisations. A ce titre, Lorino et Tarondeau (2006) affirment que la théorie Japonaise de Nonaka et ses collègues « *répond bien aux conditions posées pour procurer des avantages stratégiques durables* » (p.321).

En résumé, nous pouvons déduire que la théorie SECI offre un cadre d'interaction entre les différents acteurs de l'organisation ; ce qui entraîne un niveau de dynamisme en termes d'échange et de transfert des connaissances générant la création de nouvelles connaissances qui sont susceptibles d'être concrétisées et classées en tant qu'innovation.

Toutefois, Nonaka et ses collègues arguent qu'un tel dynamisme est soumis à des conditions de réussite selon une approche contextualiste.

1.2.3 Le concept de « ba » selon l'approche contextualiste

Nonaka et ses collègues affirment que la prise en considération du contexte, lié à la création des connaissances, est en mesure d'orienter chaque étape du processus et d'éviter toute forme de dérives. Un assujettissement de ce processus de création aux principes de la théorie contextualiste de Pettigrew (1985) nous semble pertinent pour approfondir l'analyse. Par essence, la théorie contextualiste recouvre le triptyque contexte, contenu et processus.

- Le contexte : Le contexte concerne, d'une part la dimension interne couvrant les pratiques administratives, la culture et la structure. D'autre part, la dimension externe qui englobe l'environnement économique, politique et social de l'organisation.
- Le contenu : Cet élément tient compte du phénomène du changement suite aux modifications et améliorations qui auront lieu.
- Le processus : Le processus se réfère aux forces, interactions et actions des acteurs de l'organisation dans un intervalle temporaire donné (période programmée pour le changement).

L'analyse montre que la théorie de création des connaissances remet en cause la vision cartésienne qui admet « *la nature absolue et sans contexte de la connaissance* » (Nonaka, et al., 2000, p.14). En effet, la théorie SECI tient compte de la nature dynamique, et de l'importance de l'existence d'un contexte spécifique de la connaissance. Il est, également, primordial d'encadrer et de préciser le sujet et le contenu objet du changement ainsi que les acteurs et les intervenants dans ce processus.

C'est dans le cadre de cette logique que le concept de « ba » ou « lieu » est introduit. Par conséquent, il est difficile voire impossible de procéder à la création des connaissances sans l'existence d'un lieu bien déterminé. Dans ce sens, Casey (1997) affirme « *qu'il n'y a pas de création sans lieu* » (Nonaka, et al., 2000, p. 14). Le concept de « ba » va au-delà de l'existence réelle du lieu et prend en considération les aspects culturel et social. Les frontières fixées par le « ba » sont d'ordre organisationnel dans le but d'assurer le bon déroulement des actions (Nonaka, et al., 2000).

Pour plus de précision, le concept de « ba » ne se limite pas à l'espace et s'étend pour incorporer la notion du temps. C'est un espace qui englobe les espaces physique, virtuel (bureau, salle de réunion, courrier électronique..) et mental qui fait allusion à l'ensemble des connaissances et de richesse cognitive (Choo & Neto, 2010). La prise en considération du concept de « ba » est destinée à faciliter davantage le déroulement de création des connaissances, du fait qu'il favorise un climat propice, bien organisé pour le partage des connaissances qu'elles soient explicites ou tacites. Forte preuve de cette importance, Nonaka et ses collègues associent à chaque mode de conversion un type de « ba » ; et ce comme suit : « originating ba » pour la socialisation, « dialoguing ba » pour l'externalisation, « exercising ba » pour l'internalisation et « systeming ba » pour la combinaison.

2. La contribution de la théorie des connaissances à l'innovation : Une question de créativité

Face aux bouleversements environnementaux et la croissance continue de niveau de la concurrence, les organisations doivent s'orienter vers des stratégies centrées sur l'innovation. La présence des connaissances au sein de l'organisation est nécessaire pour assurer sa croissance (Nizam & Abu Bakar, 2012). Comme la connaissance est devenue la source stratégique qui détermine le niveau d'innovation, il s'avère nécessaire d'accélérer la roue pour sa création. A ce niveau de réflexion, le concept du KM permet à l'entreprise de transformer sa richesse intellectuelle en innovation commercialisable sur le marché (Manghoun & Mokhlis, 2022)

2.1. Association entre la création des connaissances et l'innovation

Comme pour la connaissance, la revue de la littérature montre un débat riche et non clos et des résultats mitigés sur la définition du concept (Gault, 2018, Damanpour, 1991), ses types (Acosta, et al., 2016), sa validation empirique (Pouwels & Koster, 2017)), ses modalités de management (Crossan, & Apaydin, 2010) ainsi que ses incidences sur la performance (Wang

& Lin, 2012). Nous traitons alors des concepts qui partagent des points de convergences multiples et qui offrent aux organisations des opportunités et des solutions d'amélioration de l'existant et de génération du nouveau.

Un tel constat nous a motivé de proposer une tentative de croisement entre les modes de conversion des connaissances et les divers types d'innovation dont le but est d'orienter l'action des managers et de cibler les initiatives dans le domaine de l'innovation. Un tel croisement est fondé sur le principe que les valeurs de l'innovation et de la connaissance sont évaluées en relation avec leurs apports concrets pour la réalisation des objectifs comme le montre le tableau 2 ci-dessous :

Tableau N°2 : Relation entre SECI et différents types d'innovation

Phase de création / Innovation	Socialisation	Externalisation	Combinaison	Intériorisation
Produit	Acquérir de nouvelles connaissances tacites suite au transfert de l'art et la manière de fabrication d'un produit.	Expliciter les nouvelles connaissances issues de la socialisation et les traiter dans des supports.	Combiner les connaissances explicitées de l'ensemble des acteurs et formuler de nouvelles fiches techniques.	L'application de nouvelles connaissances génère d'autres ordres de travail grâce aux apprentissages.
Procédé	Suite à l'observation et à l'imitation du processus et des méthodes de travail, de nouvelles améliorations des procédés peuvent	Matérialiser les données et informations pour les traduire en nouveaux étapes/ processus.	Traiter les connaissances explicites sous un ensemble cohérent afin de créer une méthode/ un processus plus performant.	La mise en œuvre des nouveaux processus permet aux individus de comprendre d'une manière profonde le processus mis en œuvre grâce à l'apprentissage par

	être générées.			la pratique.
Marché	L'interaction avec des équipes, l'observation des techniques de vente et de développement du portefeuille des clients crée chez l'individu des remarques, et des manières de pensée et concevoir les idées susceptibles de combler les lacunes existantes.	Présenter les nouvelles manières de pensée sous des supports afin qu'elles soient accessibles à l'ensemble des acteurs.	Combiner les connaissances explicitées afin de générer de nouvelles méthodes marketing alignées aux nouvelles conjonctures.	La mise en œuvre des méthodes marketing permet leur évaluation et le développement de nouvelles idées.
Managériale	La découverte des modes de management et des stratégies permet de dégager de nouveaux constats, remarques et manières de faire.	Consigner dans des supports les nouvelles idées des modes de management suite à l'interprétation personnelle des constats et des remarques.	Traiter les connaissances explicites et les combiner afin de développer de nouveaux modes de management.	L'application des nouveaux modes permet de dégager les avantages et les limites et de créer de solutions innovantes.

Source : Auteurs

Outre le climat procuré pour la création des connaissances par la SECI, il importe de noter que la créativité occupe une place considérable dans un tel processus pour susciter l'innovation.

2.2. Place de la créativité dans la relation SECI et innovation

La créativité correspond à la capacité des individus de générer de nouvelles idées innovatrices qui répondent aux besoins de développement d'une organisation et qui sont susceptibles d'être traduites en innovation. Ces deux qualités constituent les caractéristiques de base pour avoir un niveau de créativité élevé (Amabile, 1983a, 1988b ; Sternberg, 1999a, 2005b)³.

Comme chaque nouveauté part principalement de nouvelles connaissances, la création des connaissances déclenche le processus de l'innovation. C'est à travers la SECI que les connaissances émergent, se développent et se concrétisent en nouveaux produits, procédés, marchés et/ou modes de management.

En outre, la contextualisation et le management de l'innovation, assurés par le concept « ba », dévoilent la relativité du processus de création des connaissances en tenant compte des circonstances internes et externes de l'organisation ; ce qui permet de générer un livrable en adéquation avec ses besoins explicites et implicites en innovation. Par conséquent, nous pouvons affirmer l'existence d'une relation directe et positive entre la création des connaissances et la créativité.

Conformément à cette logique, il est argué que l'application de ce processus de création des connaissances contribue à la satisfaction des critères dédiés à la créativité. D'où nous pouvons dire que la SECI constitue un antécédent pour la créativité.

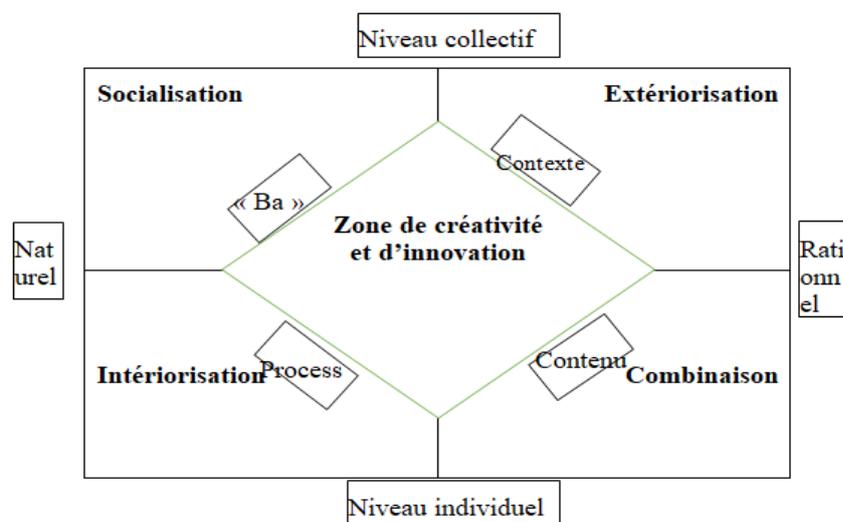
Par ailleurs, la créativité n'est que la capacité de développer de nouvelles idées/ solutions qui répondent aux besoins et aux problèmes posés (Amabile, 1996). De ce fait, l'innovation correspond à la mise en œuvre réelle de ces idées créatives (Rietzschel & Ritter, 2018). La créativité constitue la phase préalable à l'innovation. Par conséquent, il existe une relation directe entre l'innovation et la créativité. Cette relation peut être nuancée en fonction des ressources tangibles et/ou intangibles nécessaires à la mise en œuvre des idées (Rietzschel & Ritter, 2018)

En regard de ces divers niveaux d'analyse, nous pouvons les illustrer dans une configuration pouvant orienter l'action. Une telle configuration se réalise par la juxtaposition entre, d'une part, la conception de l'organisation de Scott (1981) qui appréhende le fonctionnement selon l'axe Naturel/Rationnel, et d'autre part, les modes de conversion des connaissances selon Nonaka & Takeuchi (1995). De plus, cette conception prend en considération des dimensions ontologique et épistémologique des connaissances dont les interactions forment une zone

³ Cité Chang, 2014

d'action que nous désignons par « la zone de créativité et d'innovation » et dans laquelle se fructifient les solutions managériales innovantes qui sont susceptibles de créer de la valeur ajoutée pour une organisation. Enfin, il est avancé que ces modes de conversion varient selon le niveau d'analyse qu'il soit individuel ou collectif. Ces divers liens sont schématisés dans la figure 2 ci-après :

Figure N°2 : Relation entre création des connaissances et innovation selon une approche configurationnelle

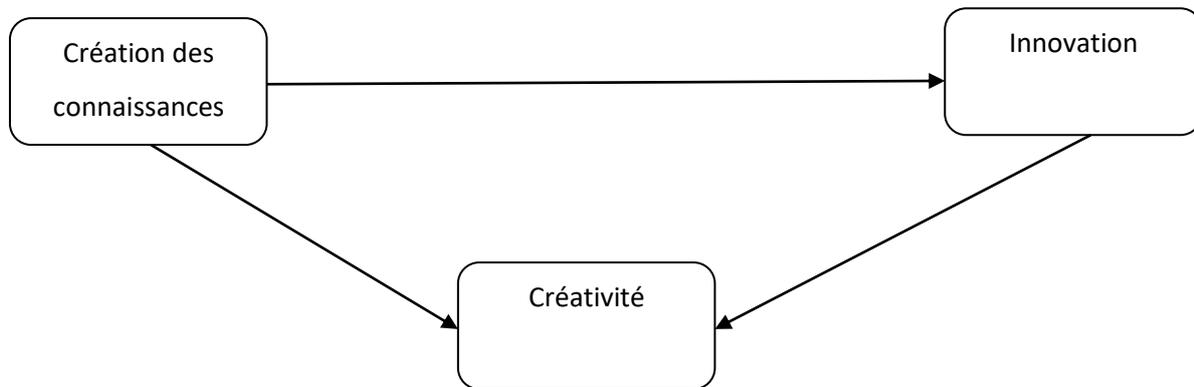


Source : Auteurs

L'attrait de cette configuration réside dans le fait qu'elle éclaire la majorité des difficultés inhérentes à la conception et la mise en place des pratiques managériales engagées dans l'analyse. En effet, elle permet à chaque organisation de tracer les frontières d'une zone d'innovation en fonction de ses spécificités et besoins en connaissances pour les transformer en performance. De plus, le cadrage répond aux hypothèses de la psychosociologie des organisations dans le sens où les éléments individuels, collectifs, humains et rationnels sont pris en considération. Il combine, également, le triplet contexte/contenu/processus de l'approche contextualiste.

Dès lors, l'efficacité de la création des connaissances se mesure par le degré d'optimisation du processus de créativité générant des innovations, quelle que soit le type, qui crée de la valeur, source d'avantage compétitif. Alors un modèle conceptuel pourrait être schématisé comme suit :

Figure 1: Modèle conceptuel de recherche



Source : Auteurs

Conclusion

Avec le développement et la complexité de la stratégie de la consommation, de nouvelles perceptions de la part des managers doivent être enracinées dans le cadre d'un nouveau mode de gouvernance. De ce fait, l'innovation constitue la seule solution d'affaires à cette forte compétitivité qui s'accroît par la mondialisation et l'ouverture des frontières. Un problème que peut rencontrer les firmes est d'identifier les facteurs de base qui renforcent la roue d'innovation sans pour autant négliger l'ambidextrie relative à l'équilibre entre l'innovation d'exploitation et celle d'exploration.

A cet égard, nous sommes parties de l'idée que la GC est considérée comme un élément central pour susciter l'innovation. Plus particulièrement, la GC est vu comme un processus à partir duquel l'innovation prend forme en fonction des pratiques de création et de transfert des connaissances. Il en découle que l'innovation est une résultante d'une démarche de GC.

Une revue de la littérature est engagée visant à élaborer une configuration organisationnelle articulée autour des modes de conversion des connaissances, l'innovation et la créativité. Une telle configuration est en mesure de créer une assise favorable au développement de l'organisation particulièrement dans un environnement turbulent.

Par conséquent, l'étude de la relation entre la création des connaissances et l'innovation témoigne de l'existence, non seulement d'une complexité, mais aussi de diverses combinaisons possibles octroyant de la flexibilité.

Pour conclure ces relations déduites sont soutenables sur plan théorique qu'il convient de les tester empiriquement dans des travaux ultérieurs. Des analyses qualitatives et quantitatives

pourraient permettre la détection d'autres variables et d'autres déterminants pour enrichir les liens investigués.

Cette étude visualise théoriquement la dépendance entre la création des connaissances, l'innovation et la créativité. Sur le plan managérial, ce travail présente une étude selon une approche configurationnelle qui met en lumière l'importance de la création des connaissances et son impact sur le développement de la zone de créativité au niveau des différentes phases du processus. Egalement, cette recherche invite les tops managers à offrir un climat et un lieu favorable pour bien mener le processus de création des connaissances tout en évitant toute forme de déviation et tout en gardant un tel niveau de créativité et de motivation chez les employés.

Cependant, cette recherche se contente uniquement d'une analyse théorique alors qu'une recherche empirique qualitative et quantitative demeurent nécessaire afin d'analyser telles relations. Il serait également intéressant de dégager les facteurs qui ont une influence sur l'ensemble de ces variables.

BIBLIOGRAPHIE

Abrahamson E. (1991), Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations, *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, p. 586-612.

Acosta B., Acosta M. & Espinoza B. (2016), Understanding innovation based on company optics: interpretation mistakes on the types of innovation developed, *Innovation & Management Review*, n° 13, p. 295-304.

Adama T. M. (2017), Facteurs clés de succès de la gestion des connaissances et capacités d'innovation des entreprises nigériennes, *La Revue Gestion et Organisation*, vol. 9, n° 1, p. 11-24.

Amabile T. M. (1996), *Creativity in context: update to "the Social Psychology of creativity*, Westview Press, Place.

Barney J. B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol 17, n°1, p. 99-120

Bellon B. (1999), *Innover ou disparaître*, Economica.

Berthon B. (2001), Le transfert intra-organisationnel de connaissance : survol de la littérature, *Xème conférence de l'Académie internationale en management stratégique*, Québec, Université Laval, Juin

Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism : perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall

Carlucci D., Marr B. & Schiuma, G. (2004), The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance, *Int. J. Technology Management*, Vol. 27, n°6/7.

Choo W.C. & Neto C.D. (2010), Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations, *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, n° 4, p. 592-610.

Cohen W. M., & Levinthal D. A. (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative science quarterly*, p. 128-152.

Crossan M. M., & Apaydin M. (2010), A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature, *Journal of Management Studies*, vol.47,n° 6, p. 1154-1191.

DamanpourF. (1991), Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of management journal*, vol. 34, n° 3, p. 555-590.

David A. (2013), La place des chercheurs dans l'innovation managériale, *Revue Française de Gestion*, n°235, p. 91-112.

Drucker P. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row.

Ezzaidi. H & Ftouh E.M, (2024), Le management des connaissances au service de développement de la capacité d'innovation de l'organisation, *Revue Internationale du chercheur*, Volume 5: Numéro 2» pp: 1147-1168

Fong P.S.W. & Choi S.K.Y. (2009), The processes of knowledge management in professional services firms in the construction industry: a critical assessment of both theory and practice" *Journal of knowledge management*, vol. 13, n° 2, p.110 126.

Forcadell F.J.& Guadamillas F. (2002), A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation, *Knowledge and Process Management*, vol. 9, n° 3, p. 162–171.

Gault F. (2018), Defining and measuring innovation in all sectors of the economy, *Research Policy*, n° 47, p. 617-622.

Gold A. H., Malhotra, A. & Segars, A. H. (2001), Knowledge management: An organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information Systems*, n° 18, p. 185-214.

Goria S. (2006), Knowledge management et intelligence économique : deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires, *Informations, Savoirs, Décisions et Médiations [Informations, Sciences for Decisions Making]*, Laboratoire I3M - EA3820, Université du Sud Toulon-Var, p.1-16.

Lièvre P., Mériade L., Talbot D.& Tang J. (2017), Une relecture du Ba d'Ikujiro Nonaka par l'École de la proximité. Le cas d'un échec de conversion de connaissances entre la France et la Chine, *Management International*, vol 22, n°1, p. 100-114.

Lièvre P.& Tang J. (2015), SECI and interorganizational and intercultural knowledge transfer: A case study of controversies around a project of cooperation between France and China in the health sector, *Journal of Knowledge Management*, vol 19, p.1069-1086.

Lorino P. & Tarondeau J.C., (2006), De la stratégie aux processus stratégiques, *Revue Française de Gestion*, n° 160.

Lu Y., Tsang W K., & Peng M W. (2008), Knowledge management and innovation strategy in the Asia Pacific: Toward an institution-based view, Springer Science + Business Media.

Miller, W. (1999), Building the ultimate resource, *Management Review*, n° 1, p.42-45.

Manghoun S., & Mokhlis C. (2022), La performance organisationnelle à la lumière de Knowledge Management: quel rôle joue l'innovation? Proposition d'un cadre conceptuel, *Revue Française d'Economie et de Gestion* Volume 3 : Numéro 10»pp:148 –167.

Mullins N. C., & Mullins C. J. (1973), *Theories and theory groups in contemporary American sociology*, New York, NY: Harper and Row.

Nguyen T V., Phan A T. T. & Nguyen M. T. T. (2016), Knowledge creation, innovation and financial performance of firms: evidence from vietnam, *International Journal of Business and Management*, vol. 11, n° 6.

Nizam Yusof, M. & Abu Bakar, A. H., (2012), « Knowledge management and growth performance in construction companies: a framework», / *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62 (2012) 128 – 134

Nonaka I., Takeuchi H. & Ingham M. (2005), *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante, Cycle C1 - DESS Développement des Systèmes d'Organisation*.

Nonaka I., Toyam R., Konno N., (2000) « SECI, Ba and Leadership: a Uni®ed Model of Dynamic Knowledge Creation”, Elsevier Science Ltd.

Nonaka I. & Toyama R. (2003), The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process, *Knowledge Management Research & Practice*, n°1, p. 2-10

Nonaka I. & Takeuchi H. (1997), *La connaissance Créatrice*, De Boeck Université.

Nonaka I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, vol. 5, no. 1, p. 14-37.

O'Dell. & Jackson C. (1998), *If only we know what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*, Free press, New York.

Obeidat B.Y., Al-Suradi M.M., Ra'ed Masa'deh R. & Tarhini A. (2016), The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms, *Management Research Review*, vol. 39, n°10, p.1214-1238.

Pettigrew, A. M. (1985), *The awakening Giant: continuity and change in Imperial Chemical Industries*, Oxford: Basil Blackwell

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan

Poupart, J. (2011), 'Tradition de Chicago et interactionnisme : des méthodes qualitatives à la sociologie de la déviance', *Tradition de Chicago et interactionnisme recherches qualitatives*, vol. 30, n° 1.

Pouwels I. & Koster F. (2017), Inter-Organizational Cooperation and Organizational Innovativeness. A Comparative Study, *International Journal of Innovation Science*, vol. 9, n° 2, p.184-204.

Prax J. Y. (2007), *Le Manuel du Knowledge Management – mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, (2e éd.). Paris:Dunod.

RietschelE., Ritter F. & Simone M. (2018), Moving From Creativity to Innovation, *Individual Creativity in the Workplace*, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813238-8.00001-2>

Ter Wal A., Criscuolo P. & Salter. A. (2017), Making a marriage of materials: The role of gatekeepers and shepherds in the absorption of external knowledge and innovation performance, *Research Policy*, vol. 46, p. 1039-1054.

Torabi. F. & El-Den. J. (2017), The impact of knowledge management on organizational productivity: A Case Study on Koosar Bank of Iran, *Procedia Computer Science*, vol. 124, p. 300- 310.

Venkatesh V., Morris M. & Davis G. (2003), User Acceptance of Information Technology: Toward A Unified View, *MIS Quarterly*, vol. 27, n°3, p. 425-478.

Wang R.-T. & Lin C.-P. (2012), Understanding innovation performance and its antecedents: A socio-cognitive model", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol 29, n° 2, p. 210–225.

Wang Z. & Wang N. (2012), Knowledge sharing, innovation and firm performance, *Expert Systems with Applications*, vol. 39, n° 10, p. 8899-8908.

Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage publications, 231 p.

Wernerfelt B. (1984), The resource based view of the firm, *Strategic Management Journal*, vol. 16, n°3, p. 171-180.

Xu J, et al. (2010), Macro process of knowledge management for continuous innovation, *Journal of Knowledge Management*, vol. 14 no. 4, p. 573-591.

Yang D. (2011), The Effect of Knowledge Management on Product Innovation: Evidence from the Chinese Software Outsourcing Vendors, *iBusiness*, n° 3, p. 16-22.

Yusof M.N. & Abu Bakar A.H. (2012), Knowledge management and growth performance in construction companies: a framework, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, n° 62, p. 128 – 134

Zmud R. W. (2000), *Framing the domains of IT Management*, Pinnaflex Publisher, Cincinnati.