



Université Paris 1 Panthéon - Sorbonne

Mémoire de MASTER M2

SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE CONNAISSANCE

Sous-parcours **Big Data**

Promotion 2021-2022

**« En quoi la gestion de la connaissance peut contribuer à une démarche de veille pour
constituer un levier d'adoption d'une innovation ? »**

RÉDIGÉ ET SOUTENU PAR : Chaimae CHADILI

DIRECTEUR DE MÉMOIRE : Samuel PARFOURU

DATE DE SOUTENANCE : 11/10/2022

L'UNIVERSITE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION
NI IMPROBATION AUX OPINIONS ÉMISES
DANS CE MÉMOIRE :
CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDÉRÉES
COMME PROPRES À LEUR AUTEUR

Signature du maitre d'apprentissage ici

Remerciement

Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche sans l'aide et l'encadrement de mon directeur de mémoire Monsieur Samuel PARFOURU. Un encadrant et un enseignant passionné qui a été réactif et présent à mes côtés. Je le remercie pour la qualité de son encadrement, sa patience, sa rigueur, sa disponibilité et pour son implication dans mon travail.

Je remercie également mon maître d'apprentissage Monsieur Eddie ABECASSIS, qui m'a épaulé et conseillé, et qui m'a transmis de son expertise, sans lui cette aventure n'aurait pas été possible.

Je tiens à remercier également toutes les personnes qui ont été disponibles lors des entretiens, et qui ont joué un rôle important dans la réalisation de ce mémoire.

Mon remerciement s'adresse également à toute l'équipe pédagogique du Master SIC pour leur générosité et la qualité des enseignements, dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles.

Enfin, J'espère, à ma petite échelle, que ce travail de recherche sera un apport pour les futurs étudiants du Master SIC Big Data.

Table des matières

Remerciement	3
1. Introduction générale	7
2. Le contexte de l'étude.....	9
2.1. Typologie de l'entreprise et service d'accueil :.....	9
2.2. Le fonctionnement du LAB Technologique	9
2.3. Analyse de l'existant par observation	11
2.4. Le problème observé :.....	13
3. Etat de l'art.....	15
3.1. L'innovation une notion vaste aux multiples définitions :.....	15
3.2. Mise en lumière de la notion Innovation	16
3.2.1. L'innovation technologique.....	18
3.2.2. Les typologie de l'innovation	18
3.3. L'innovation en tant qu'un processus.....	20
3.3.1. L'évolution du processus d'innovation	21
3.4. La théorie de la diffusion d'innovation	26
3.4.1. Les catégories d'individus lors de l'adoption d'innovation.....	26
3.4.2. Le processus menant à l'adoption d'une innovation	28
3.5. Conclusion	31
3.6. La relation entre la connaissance et l'innovation	32
3.7. Typologie des connaissances au service de l'innovation	32
3.7.1. La création de la connaissance organisationnelle	33
3.7.2. La capacité d'absorption des connaissances	36
3.7.3. L'application de la connaissance	37
3.8. La mission de la veille dans un processus d'innovation.....	40
3.8.1. L'intelligence économique	41
3.8.2. La gestion des connaissances.....	43
3.8.3. Le cycle de capitalisation des connaissances	44
3.8.4. Intelligence économique et la gestion des connaissances : Quelle articulation ?	48
3.9. Conclusion de l'état de l'art :	51
4. Méthode d'étude de terrain	53
4.1. Hypothèse de recherche	53

4.2.	Méthodologie de l'enquête	54
4.3.	Guide d'entretien	55
4.4.	Analyse des résultats des entretiens.....	57
5.	Recommandations : La capitalisation des connaissances.....	62
5.1.	Repérage des connaissances cruciales : Cartographie des connaissances cruciales	63
5.2.	La mise en œuvre d'une « Matrice des connaissances ».....	65
5.3.	L'explicitation des connaissances	66
5.4.	La capitalisation des connaissances sur des supports formels	67
5.5.	La valorisation des connaissances.....	67
5.6.	L'actualisation des connaissances	68
6.	Discussion, axes d'améliorations et limites	69
6.1.	Discussion	69
6.2.	Axes d'amélioration	71
6.3.	Les limites de l'étude.....	71
7.	Conclusion générale	72
8.	Bibliographie	73

Liste des figures

Figure 1: Les axes de recherche du LAB TECHNO	10
Figure 2: Une description du processus d'innovation au sein du LAB TECHNO	11
Figure 3 : L'interface de Swiss'up	13
Figure 4 : Les axes de recherche du LAB, autour du KM	14
Figure 5 : Les 5 générations de processus d'innovation selon Rothwell [Rothwell, 1992].....	21
Figure 6 : Le modèle stage-gate de développement de produits, Stage-gate.com.....	24
Figure 7 : Innovation « ouverte » Chesbrough [Chesbrough, 2003].....	25
Figure 8: Les facettes de l'innovation ouverte [Chesbrough, 2003]	25
Figure 9: La courbe d'innovation d'Everett Rogers [2003]	27
Figure 10 : Les phases de la diffusion d'une innovation [E. M. Rogers [2003]]	29
Figure 11 : Caractéristiques de chaque mode conversion des connaissances [Nonaka et Takeushi, 1995].	33
Figure 12: : Contenus de connaissance et modes de conversion, adapté de Nonaka et Takeuchi [1997]	35
Figure 13 : Degré d'innovation et dimension de la connaissance [Hall et Andriani, 2003].....	38
Figure 14: Les 5 facettes de la problématique de la gestion des connaissances (Grundstein, 2002).....	48
Figure 15: Une comparaison entre IE et KM suivant les objectifs qui leurs sont propres.....	49
Figure 16 : La complémentarité entre la gestion des connaissances et l'intelligence économique [Blondel, Edouard, Mabrouki, 2007].....	50
Figure 17 : Les profils interviewés.....	57
Figure 18 : Réponse à la question 11	58
Figure 19 : Réponse à la question 15	60
Figure 20 : Réponse à la question 13	60
Figure 21: Une vue synoptique de l'ensemble des théories étudiées	62
Figure 22 : Grille d'analyse du caractère cruciale de la connaissance.	64
Figure 23 : Cartographie des connaissances cruciales	65
Figure 24 : Triptyques des grands thèmes de notre mémoire.....	70

1. Introduction générale

Depuis le début de la dernière décennie, lorsque l'environnement concurrentiel a subi une transformation majeure en raison de la mondialisation, les organisations ont intensifié leurs recherches de stratégies qui leur donneront un avantage concurrentiel durable. De telles stratégies exigent généralement que l'entreprise différencie continuellement ses produits et services, c'est-à-dire que les entreprises doivent constamment innover.

D'après une étude réalisée en 2017 par Bearing Point, cabinet de conseil en stratégie et HEC [Bearing Point, HEC 2017], a montré que 90% des entreprises estiment que l'innovation sera primordiale pour leur développement d'ici les années 2030. Progressivement depuis les années 80, de nombreuses entreprises ont intensifié leur investissement dans l'innovation, et ont pris conscience de l'importance de celle-ci pour créer de nouveaux savoirs faire et développer de nouveaux produits et/ou services compétitifs.

En effet, au cours de la dernière décennie, les organisations ont changé la façon de gouverner l'innovation d'une manière complètement interne et fermée en utilisant leurs connaissances existantes à une manière plus ouverte et collaborative qui implique les clients, les fournisseurs, les instituts de recherche et même les concurrents [Cattani, 2006].

Dans ce contexte, des études antérieures [Jianwen, Kickul, Hao, 2009] ont indiqué que plus les entreprises obtiennent des informations de l'extérieure pour instruire leur processus d'innovation, plus elles obtiendront des sélections d'innovation et plus elles auront de chance de réussir. La connaissances et l'information sont donc reconnues comme étant une ressource essentielle dans un processus d'innovation [Barão, et al, 2017]. Néanmoins, ce mécanisme conditionne la gestion à la fois des connaissances existantes dans l'organisation et celles de son environnement.

Les organisations reconnaissent la valeur de l'innovation et de la connaissance pertinente de l'environnement externe, mais nombreuses ont du mal avec la capitalisation et la diffusion de cette connaissance à l'intérieur de l'entreprise. J'ai souhaité orienter mon mémoire vers ce sujet-là, car dans le cadre de mon apprentissage au sein de SwissLife, j'ai réalisé que les problématiques liées à la discipline de la gestion des connaissances sont toujours d'actualité.

J'ai souhaité orienter mon mémoire vers ce sujet-là, car dans le cadre de mon apprentissage au sein de SwissLife France, j'ai réalisé que les problématiques liées à la gestion des connaissances sont toujours d'actualité.

Pour ce faire, nous allons commencer dans un premier temps par spécifier le contexte dans lequel cette étude sera réalisée, et ainsi définir son périmètre. Nous présenterons d'une manière générale l'organisation dans laquelle j'ai effectué mon apprentissage et les missions auxquelles j'ai été confrontées, et ainsi poser notre problématique.

Le troisième chapitre de de cette étude correspondra à la réalisation d'une recherche qui consistera en plusieurs lectures d'articles académiques autour l'innovation, la connaissance, et la veille dans le but d'évaluer l'impact de ces dernières sur le processus d'innovation, ainsi que l'établissement de l'état de l'art sur les principales notions constituant notre sujet de recherche. La recherche présentée dans le cadre de ce mémoire est consacrée à étudier « Le mécanisme de l'innovation à travers une démarche de gestion des connaissances gouvernée par l'intelligence économique ». Le but est de définir les concepts clés de notre étude mais aussi les théories et cadres permettant d'établir les liens entre les différents thèmes constituant notre cadre de recherche.

Ensuite, à la suite de ce travail de recherche, le quatrième et le cinquième chapitre seront consacrés à l'étude qualitative, nous collecterons l'ensemble des informations utiles à la situation étudiée, tout en proposant des recommandations autour d'une démarche de capitalisation des connaissances.

Enfin, un dernier chapitre aura pour objectif d'établir une discussion autour des résultats obtenus, de dresser quelques axes d'améliorations et de relever les limites de notre étude.

2. Le contexte de l'étude

2.1. Typologie de l'entreprise et service d'accueil :

Swiss life France est l'un des principaux fournisseurs européens de produits d'assurance vie, prévoyance et retraite. Le groupe propose aux particuliers et aux entreprises un conseil personnalisé et complet de même qu'un large choix de produits de sa conception et de produits de ses partenaires via des agents appartenant à son réseau ou des partenaires de distribution tels que des courtiers et des banques.

Swisslife propose à ses clients particuliers, professionnels et entreprises, des solutions innovantes et performantes en : Epargne, retraite, gestion de patrimoine intégrant, une offre de banque privée, santé, prévoyance et dommages.

2.2. Le fonctionnement du LAB Technologique

La direction d'innovation ou LAB technologique est une unité constituée de 3 personnes : Le Directeur du LAB, Le Chef de Projet Innovation, et moi-même en tant qu'alternante chargée d'études et des missions AMOA. La direction est rattachée au support stratégique de l'organisation, sa mission principale s'inscrit dans une démarche de veille et d'innovation.

Dans la définition la plus large du LAB, ses objectifs consistent notamment à détecter les nouvelles tendances en termes d'usages et de nouvelles technologies. Le LAB Techno s'appuie sur deux types d'innovations en fonction du contexte étudié : innovation de rupture et innovation incrémentale.

- La mission de l'innovation incrémentale est d'améliorer les produits et les processus existants.
- La mission de l'innovation de rupture permet une projection de long terme, sur l'avenir de transformation de swisslife en termes d'innovation. Elle fait naître une nouvelle catégorie de produit ou service qui n'existait pas.

Nous distinguons également deux modes de fonctionnement au sein du LAB :

- Le mode Push : les métiers expriment un besoin [ou pain point], puis le LAB explore, analyse et teste des solutions innovantes pour proposer des solutions à l'état de l'art

à l'interne. En effet, au sein du LAB de nombreuses expérimentations sont réalisées sur des solutions dans un cadre de prototype du POC (Proof of concept), l'objectif est de tester la faisabilité et la performance des solutions concernées, ainsi diffuser les résultats de ces expérimentations et les travaux de veille réalisés en permanence à l'ensemble des collaborateurs. L'idée principale est d'aider les métiers à se transformer en faisant le lien entre les activités et les technologies innovantes.

- Le mode pull : dans le cadre de sa veille permanente, le LAB collecte des idées d'innovation par l'interne ou l'externe, via des plateformes d'Open innovation. L'objectif est d'organiser des sessions d'informations sur les nouvelles avancées technologiques qui permettent ainsi aux métiers d'appréhender différemment la façon dont ils exercent leur activité.

A l'appui de ce fonctionnement, nous avons tenté d'illustrer à partir d'un modèle de ruban de Moebius [Figure 1], la relation triangulaire établie entre les métiers d'une part et le LAB d'une autre part le processus de l'innovation et enfin l'activité de la veille.

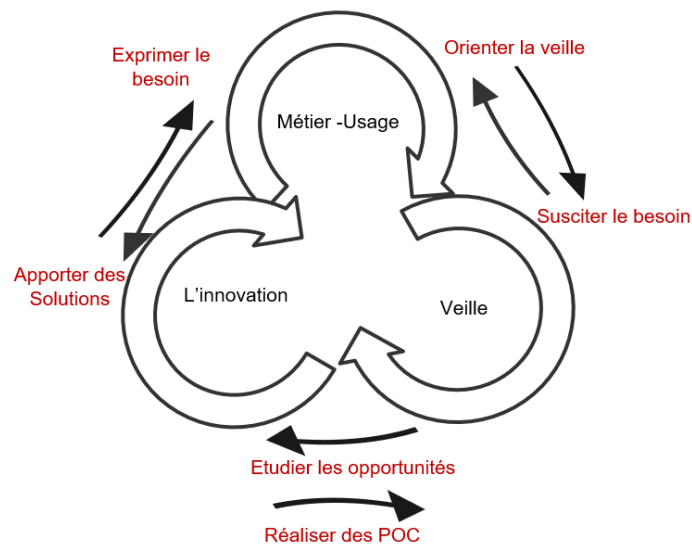


Figure 1: Les axes de recherche du LAB TECHNO

Ce schéma est construit à partir de 6 situations idéales typiques caractérisant le processus d'innovation.

- **Étudier des opportunités** : Collecter des informations nouvelles pour alimenter le processus d'innovation et ainsi ouvrir le champ des possibles.

- **Susciter le besoin** : Tenir les collaborateurs informés de l'actualité, dans le but d'améliorer les cas d'usages existant ou d'en créer des nouveaux.
- **Apporter des solutions** : Répondre aux besoins des métiers en leurs apportant des solutions innovantes et adaptées
- **Réaliser des POCs** : S'appuyer sur les résultats du POC pour confirmer l'intuition des décideurs et fluidifier la prise de décision complexe.
- **Orienter de la veille** : Étudier les cas d'usages afin d'identifier les comportements et les aspirations des utilisateurs (métiers)
- **Exprimer le besoin** : Exercer une pression pilotée par le besoin et par la rentabilité

2.3. Analyse de l'existant par observation

Comme nous venons de l'évoquer précédemment, le LAB opère dans une démarche visant à vérifier la faisabilité et la performance d'une solution innovante, le but est de démontrer l'existence d'une opportunité à destination des métiers. Fréquemment, cette approche prend un prototype minimal dans une période définie de courte durée (1-3 mois).

Le processus du POC [Figure 2] au sein du LAB se déroule comme suit :

Étapes du processus d'innovation	Phase du processus d'innovation	Modalités de la veille	Les canaux de diffusion de l'innovation
Étape d'exploration	Créativité	Veille prestataire	Réunion face à face, visioconférence, Courriel, Webinaire
	Construction du Business Case	Peut-être couplée à une veille interne	
Étape d'expérimentation	Prototypage : POC	Veille interne pouvant être externalisée	Réunions visioconférence, et face à face.
	Etude de faisabilité		
	Présentation des résultats de POC		
	Retour d'expérience		
Etape de prise de décision d'industrialisation (GO NO GO)	Décision	Veille interne	Réunion face à face : comité de pilotage

Figure 2: Une description du processus d'innovation au sein du LAB TECHNO

Nous distinguons deux cas de figure lors d'une expérimentation d'une solution :

1^{er} cas de figure : Le POC se déroule dans le périmètre « métiers », Les collaborateurs concernés par la solution adhèrent et s'impliquent dans le processus d'innovation. Le LAB intervient donc pour assister à la mise en œuvre des idées en termes d'appétences métiers et de faisabilité technique.

2^{ème} cas de figure : le POC se déroule uniquement dans le périmètre du LAB, sous la direction du directeur du LAB, et le chef de projet.

En ce qui concerne la veille, le processus d'innovation au sein du LAB est ouvert, c'est la raison pour laquelle, le LAB est enclin à écouter ce que les start-ups proposent en matière de nouveauté, pour cela, des rencontres sont effectuées quotidiennement avec des prestataires des solutions externes, nous assistons à des démonstrations produits/services, et nous participons également à des salons d'innovation et des conférences etc. L'objectif est d'avoir une vision claire sur les capacités et les caractéristiques des solutions proposées dans le marché, savoir lesquelles utiliser dans le cadre d'un cas d'usage métier et fédérer et dynamiser les équipes autour d'une démarche d'innovation. Notons bien qu'une partie des études est déléguée à la cellule d'études et de veilles.

Les connaissances acquises lors de cette démarche sont diffusées aux collaborateurs (métier) via les modalités suivantes :

- Des vidéos publiés sur l'Intranet permettant de mieux appréhender les concepts de blockchain, crypto monnaie, wallet, NFT ou encore métavers.
- Une application Low code / No code : un outil destiné à documenter les travaux de veilles externe à savoir les rencontres avec les starts up, les salons et les événements externes auxquels nous avons participé. L'idée est de pouvoir créer une fiche par société rencontrée, et de pouvoir les partager en interne, avec la direction programme, projets, achats, IT etc... Certaines directions seront en écriture, d'autres en lecture seule.

Swiss'UP Administration CC

+ Ajouter une start-up

Recherche par nom ou par tags

NOM	TAGS (0)	DATE MAJ	STATUT (0)	EVALUATION	CONTACT FOURNISSEUR	CONTACT SWISSLIFE (0)
Zeotap	Marketing Digital	4 mars 2022	Rencontré	★★★★★	Eduard Callejón Mestres	ABECASSIS Eddie ; DUBOIS Emmanuel
Hyperscience	OCR Machine Learning	17 mai 2022	Etude	★★★★★	Boris a quitté la société, attente nouvel intervenant	PHAN TRONG Christian ; ABECASSIS Eddie
Q'emotion	XTC Intelligence Artificielle Analyse	17 mai 2022	Rencontré	★★★★★	Grégoire Pfirsch	ABECASSIS Eddie ; IGERWANE Rami
TrackAD	Marketing Digital	4 mars 2022	Entendu	★★★★★	MJACQUET	ABECASSIS Eddie
Sereneo	Voicebot Telephonie	4 mars 2022	Entendu	★★★★★	Frédéric Godefroy	ABECASSIS Eddie
Legitbee		27 juillet 2022	Rencontré	★★★★★	Julien Tréty - Guillaume Perrot	ABECASSIS Eddie

SwissUp | Développé par le Lab Techno | Version 1.0.0.14 | PROD

Figure 3 : L'interface de Swiss'up

- La lettre du LAB : Un panorama sous forme d'un article publié sur l'intranet résumant les travaux réalisés par le LAB Techno au cours des mois passés.
- Studybox : une base de référence centralisant l'ensemble des études, internes et externes à Swiss Life, accessible à tous les collaborateurs Swiss Life France.

2.4. Le problème observé :

A mon arrivée au sein du LAB, J'ai pu constater quelques problèmes, ces derniers impactent particulièrement la dimension « outside-in » désignant les flux de connaissances de l'extérieur vers l'intérieur de l'entreprise. L'ensemble de ces connaissances ne sont pas entièrement capitalisées. A titre d'exemple, les comptes rendus des conférences auxquelles nous participons ne sont pas complètement tracés, ou encore documenter. De plus, l'ensemble des connaissances transmises lors des rencontres effectuées avec les prestataires externes (Startup), ne sont pas régulièrement documentées et partagées dans l'outil dédiées à cela.

D'un autre côté, nous pouvons éventuellement recevoir des retours ou une expression de besoin par rapport à une solution pour un cas d'usage particulier, néanmoins, ces retours ne sont pas formalisés. Dans la majorité des cas, ces derniers sont exprimés par mail ou alors oralement lors d'une réunion de comité. Les mails se perdent facilement, et avec le temps les connaissances acquises sont dispersées et oubliées.

En outre, j'ai pu observer d'autres problèmes concernant la réalisation du prototype POC, de manières synthétiques les problèmes sont les suivants :

- Absence d'espace de stockage des documentation relatives à la veille.
- Absence d'un espace d'échange formalisé pour le retour d'expérience POC.
- Repérage des connaissances nécessaires (les experts métiers, et les documents) à l'activité du POC, notamment lorsque le POC est administrée uniquement par le LAB.

Selon Everett Rogers [Rogers, 1995], l'innovation est définie comme « le processus par lequel une innovation est communiquée, à travers certains canaux, dans la durée, parmi les membres d'un système social ». L'auteur désigne La connaissance comme étant l'une des premières phases dans un processus de prise d'une décision d'adoption d'une innovation.

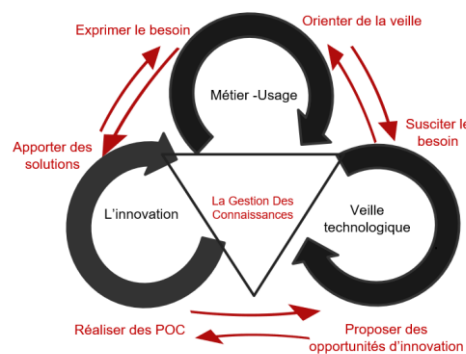


Figure 4 : Les axes de recherche du LAB, autour du KM

Les problèmes cités précédemment rendent difficile l'acquisition et la valorisation des connaissances sur l'innovation à savoir « Quoi ? », « Comment ? » et « Pourquoi ? » qui sont les questions critiques de la phase de connaissance, cela pourrait donc impliquer des difficultés de prise de décision d'adoption d'une solution.

L'objectif de notre étude est de répondre à la problématique suivante :

En quoi la gestion des connaissances peut contribuer à une démarche de veille pour constituer un levier d'adoption d'une innovation ?

3. Etat de l'art

3.1. L'innovation une notion vaste aux multiples définitions :

Pour de nombreuses entreprises, l'innovation est perçue comme un vecteur essentiel pour leur évolution et réussite [Lesca, 2006 ; Bernaoui, 2017]. Selon Reix [Reix, 2000], le concept de l'innovation est à la fois polysémique et polymorphe, car ses formes sont différentes et nombreuses. Le champ de l'innovation est un champ de recherche assez ancien dans le domaine des sciences sociales, il fait l'objet d'étude à la croisée de plusieurs disciplines des sciences sociales, qui intéressent non seulement la gestion, mais aussi l'économie [Griliches, 1957 ; Mansfield, 1961 ; Nelson et Winter, 1982 ; Dosi, 1988 ; Dosi et al., 1988 ; Teece, 1996] ou encore la sociologie [Akrich et al., 1988 ; Callon, 1994 ; Alter, 2000 ; Sainsaulieu, 2001].

Néanmoins, ces différentes disciplines ne s'intéressent pas de la même façon au concept d'innovation. C'est la raison pour laquelle il paraît difficile de proposer une théorie unifiée qui associerait toutes les typologies de l'innovation et d'en faire une revue exhaustive de la littérature. Il est toutefois possible de définir les différents axes permettant d'élaborer une typologie des questions de recherche et des problématiques. Ainsi, nous nous appuyons notamment sur des travaux effectués dans cette intention.

Nous verrons dans un premier temps la définition de l'innovation et de son processus, nous nous intéresserons ensuite aux différents modèles et typologies d'innovations selon plusieurs théories.

Pour réaliser cette recherche, il est important d'avoir une définition de la notion de l'innovation adaptée au sujet et de notre étude menée. Pour cela, nous allons tenter d'examiner différentes définitions de l'innovation, notamment pour comprendre les principales composantes du concept de l'innovation et d'étudier sa relation établie avec la notion du processus, ainsi qu'avec le domaine de la connaissance.

3.2. Mise en lumière de la notion Innovation

Schumpeter [Schumpeter 1911] fut l'un des premiers à savoir définir et développer la notion de l'innovation. En 1911, il définit l'innovation comme « le moment de la réalisation de nouvelles combinaisons ». Sous cette acceptation, en 1934, il l'a défini comme étant l'un des cinq phénomènes suivants : introduction d'un nouveau produit, introduction d'une nouvelle méthode de production, ouverture d'un nouveau marché, conquête d'une nouvelle source de matière première ou de produit semi-fini et la mise en place d'une nouvelle forme d'organisation [Schumpeter, 1934].

En 1939, selon lui l'innovation « c'est toute façon de faire les choses autrement dans le domaine économique » [Schumpeter, 1939]. Certes une définition est large, néanmoins elle met en avant la dimension économique et sociale de l'innovation à travers les confusions qu'elle provoque dans la société.

Cette définition, au vu des évolutions connues par le monde économique semble être réductrice. Ainsi, la notion d'ancrage est importante : une activité innovante peut être alors définie comme étant une activité qui est issue d'un objet nouveau, durablement intégré à son environnement [Boly, 2008]. Rogers [2010] propose une définition élargissant encore la notion, tout en l'associant au degré de la nouveauté, il décrit l'innovation comme un objet perçu comme nouveau par individu ou l'unité d'adoption [Rogers, 2010].

L'une des définitions parmi les plus couramment admises est celle proposée par Peter Drucker [Drucker, 1993], qui a défini l'innovation comme la tâche de doter les ressources humaines et matérielles d'une capacité nouvelle et plus grande de production de richesse. « La grande organisation doit apprendre à innover, sinon elle ne survivra pas. » [Drucker, 1993]. Il a adapté sa définition de l'innovation à la notion du besoin « Les gestionnaires doivent convertir les besoins de la société en opportunités pour une entreprise rentable ». Enfin, Drucker a également suggéré que l'innovation n'est pas une invention. L'innovation est un terme d'économie plutôt que de technologie [Drucker, 1993].

Quant à Urabe [Urabe, 1998], l'innovation est définie comme la création et la mise en application d'une nouvelle idée dans un produit ou un processus conduisant à la génération du profit. Il déclare que l'innovation n'est pas un phénomène ponctuel mais plutôt un

processus long et cumulatif de processus décisionnel en partant d'une génération d'une nouvelle idée à la phase de sa mise en application. La création de l'innovation fait référence à la perception d'un nouveau besoin du client ou d'une nouvelle façon de produire. Elle est générée dans le processus cumulatif de collecte d'informations, associé à une vision entrepreneuriale toujours stimulante. Grâce au processus de mise en œuvre, la nouvelle idée est développée et commercialisée en un nouveau produit commercialisable ou un nouveau procédé avec une réduction des coûts et une productivité accrue » [Urabe, 1988, p. 3].

Une définition similaire de l'innovation a été proposée plus récemment par West et Anderson [West et Anderson, 1996] est citée aussi récemment qu'en 2008 par Wong et al. [Wong et al. 2008, p. 2] : « L'innovation peut être définie comme l'application efficace de processus et de produits nouveaux pour l'organisation et conçue pour bénéficier à elle et à ses parties prenantes ». D'autre part, Thompson [Thompson, 1965, p. 2] définit l'innovation sous un point de vue différent qui englobe le concept de l'acceptation et de la nouveauté : « L'innovation est la génération, l'acceptation et la mise en œuvre de nouvelles idées, processus, produits ou services ».

D'autres chercheurs ont soutenu les définitions ci-dessus. Ainsi, citant Van du Ven et al. qui définit l'innovation comme « le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées par des personnes qui, au fil du temps, s'engagent dans des transactions avec d'autres au sein d'un ordre institutionnel » [Van du Ven et al. 1986]. Cette définition met l'accent sur quatre facteurs fondamentaux [nouvelles idées, personnes, transactions et contexte institutionnel].

Loilier et Tellier [Loilier et Tellier, 2013] notent que le terme innovation désigne non seulement le résultat d'une démarche innovante, mais aussi le processus d'obtention d'un nouveau produit, un nouveau procédé etc. Fernez-Walch et Romon [Fernez-Walch et Romon, 2006] mettent l'accent sur "le processus organisationnel qui a conduit à la proposition et à l'adoption [...] d'un nouveau produit". Selon eux, l'innovation permet aux entreprises "d'améliorer leur position stratégique [...] et/ou de renforcer leurs compétences et leurs technologies".

Dans la littérature de recherche, la définition de l'innovation comprend les concepts de nouveauté, de processus, d'adoption et de génération de la nouveauté. En d'autres termes, si

une idée n'a pas été développée, transformée et adoptée en tant qu'un produit, processus ou service, elle ne serait pas classée comme une innovation.

La littérature examine non seulement les différents éléments qui composent l'innovation, mais fournit également plusieurs typologies, théories et cadres pour comprendre l'innovation. Pour le besoin de ce mémoire, nous allons nous intéresser à l'innovation technologique, l'innovation incrémentale, l'innovation de rupture à la notion de processus et enfin à la théorie de diffusion d'innovation. Avant d'examiner cela, nous faisons le choix dans la section suivante de mettre en lumière brièvement, la notion de l'innovation technologique.

3.2.1. L'innovation technologique

Selon Schumpeter [1934] dans sa « Theory of Economic Development », l'innovation technologique se place au cœur du système économique. Selon lui, elle représente l'acte économique essentiel de mise en relation d'une idée avec un marché. Ce qui correspond à l'acte élémentaire de création du changement technologique, à la source du progrès technique et de la croissance économique.

Pour réussir une innovation, certaines firmes se différencient en utilisant leurs connaissances technologiques existantes [Cattani, 2006]. Tandis que d'autres, collectent des informations nouvelles afin d'alimenter leur processus d'innovation. Ainsi les entreprises réalisent une activité de veille.

D'après Afuah [Afuah, 1998], L'innovation technologique est la connaissance des composants, les liens entre les composants, les méthodes, les processus et les techniques qui entrent dans un produit ou un service. Il peut nécessiter ou non une innovation administrative. Il peut s'agir d'un produit, d'un processus ou d'un service.

3.2.2. Les typologies de l'innovation

A notre sujet, Il paraît nécessaire de distinguer les types d'innovation du point de vue de leur impact [l'ampleur du changement]. Deux dimensions peuvent définir le modèle de l'innovation [March, 1991] : L'innovation Radicale et l'innovation incrémentale. A ce stade,

nous nous limiterons à définir succinctement ces deux typologies, et nous les examinerons d'une manière approfondie quand nous discuterons l'innovation fondée sur la connaissance.

March [1991] a défini le modèle de l'innovation selon deux dimensions : Le degré de la nouveauté pour le marché et le degré de nouveauté pour l'entreprise. Cette différence compte deux typologies d'innovation : L'innovation radicale & l'innovation incrémentale. La première consiste à introduire une nouvelle technologie générique pour créer une demande précédemment non exprimée. La seconde consiste à créer un changement mineur découlant d'une innovation radicale, afin d'intervenir sous forme de petites avancées successives à mesure que les entreprises parviennent à moderniser leurs produits et processus existants.

Clayton Christensen [Clayton Christensen, 1995] a été le premier à introduire le concept d'innovation radicale en 1995. Dans son livre « Innovator's dilemma » il utilise sa théorie de l'innovation de rupture, qui par définition, fait référence à un concept, un produit ou un service qui crée une nouvelle source de valeur, soit en créant des changements substantiels perturbant un marché existant, soit en créant un marché complètement nouveau.

Quant à innovation « incrémentale », celle-ci est perçue par Schumpeter [1942] comme une source de destruction créative qui fait avancer le processus du changement d'une manière continue [Schumpeter, 1942], il l'a décrit comme une amélioration d'un produit ou d'un processus sur un marché existant qui offre une nouvelle valeur au client.

En plus des types d'innovations mentionnés ci-dessus, nous aimerions également examiner brièvement les concepts d'innovation architecturale et modulaire.

L'innovation architecturale est décrite comme la reconfiguration des technologies de produits existantes et a été introduite par Rebecca Henderson et Kim Clark en 1990 [Henderson et Clark, 1990]. Le point principal de l'innovation architecturale est que, bien que les composants de base du produit restent les mêmes, la relation entre ces composants change. Ce type d'innovation implique la conception globale, le système ou la façon dont les composants interagissent. [Henderson & Clark, 1990]

Ce modèle se concentre spécifiquement sur les produits et fait une distinction entre les composants et l'architecture. En gros, nous pouvons considérer l'architecture d'un produit comme le cadre physique ou structurel avec lequel il est construit. De même, nous pouvons

considérer les composants d'un produit comme les éléments physiques ou les outils et codes techniques qui s'intègrent dans l'architecture.

Les innovations modulaires font référence au processus par lequel un ou plusieurs composants de base subissent une refonte tandis que les interactions entre eux et la conception globale restent les mêmes.

3.3. L'innovation en tant qu'un processus

La notion de processus a été introduite par Cooper [Cooper 1992] qui définit l'innovation à la fois comme un processus et une idée. Selon Rogers [2003], examiner la notion de l'innovation par le prisme des processus est nécessaire pour comprendre la manière dont les produits/services se développent. Il dit du processus de l'innovation qu'il consiste en toutes les décisions et les activités partant de l'identification du problème, en passant par la R&D, et la commercialisation d'une innovation jusqu'à sa diffusion et son adoption par les utilisateurs finaux [Rogers, 2003].

La notion de l'innovation en tant qu'un processus a permis aux chercheurs d'examiner les activités constituant l'innovation [Greve et Taylor, 2000]. Ainsi Adner et Obstfeld [Adner, 2006 ; Obstfeld, 2005] ont étudié les activités concernant la création des liens sociaux conduisant à l'innovation. Un ensemble d'activités consécutives nécessaires à l'innovation peuvent être regroupées en différentes phases. Au moins deux phases sont généralement reconnues dans un processus d'innovation : La phase de génération d'idées et la phase de la mise en œuvre. La première est souvent initiée par la perception d'une nouvelle opportunité de marché La seconde est perçue comme un processus d'expérimentation ou de test, cette phase ayant pour vocation de montrer la faisabilité d'un procédé d'innovation [Garcia et Calanton, 2002].

Une troisième phase dite d'adoption s'adjoint à ce processus. Elle s'inscrit dans le modèle de la diffusion des innovations de Rogers [Rogers, 1995]. Ce modèle s'intéresse aux éléments agissant sur la rapidité avec laquelle une innovation est adoptée dans un groupe social plutôt qu'à l'innovation elle-même. Nous étudierons ce modèle par la suite.

L'adoption d'une innovation ne se produit pas simultanément dans un système social ; il s'agit plutôt d'un processus par lequel certaines personnes sont plus susceptibles d'adopter l'innovation que d'autres. Selon Roger, « l'innovation, est un processus dans lequel cette dernière est communiqué à travers certains canaux, dans la durée, parmi les membres d'un système sociale » [Rogers, 1995].

Dans une étude menée par Rothwell [Rothwell, 1992], ce dernier a mis en évidence 5 générations de processus de l'innovation [Figure 5].

1 ^{er} génération	2 ^{ème} génération	3 ^{ème} génération	5 ^{ème} génération	4 ^{ème} génération	6 ^{ème} génération
1950 - 1965	1965 - 1970	1970-1980	1980-1990	1990-2000	2000- Aujourd'hui
Technology-Push	Market-Pull	Interactive Model	Integrated Model	System integration and networking Model	Open Innovation model

Figure 5 : Les 5 générations de processus d'innovation selon Rothwell [Rothwell, 1992]

3.3.1. L'évolution du processus d'innovation

Selon Rothwell [1992], les processus de la première génération se caractérisent par des activités linéaires et séquentielles, qui débutent par l'activité du R&D, ensuite développés par des activités de production et enfin la diffusion des innovations. Cette génération correspond à la période au lendemain de la seconde guerre mondiale.

La deuxième génération a adapté les méthodes de gestion de projet à la R&D. Ce processus commence par l'identification d'opportunités sur le marché suscitant un investissement de la part de l'entreprise pour répondre à un besoin insatisfait ou latent [Nemet, 2009]. Ce modèle sera dominant jusqu'au début des années 70.

Le processus de la troisième génération le « Interactive model » est également séquentiel mais comprend des boucles rétroactives. Ce processus a connu un très fort succès dans les entreprises dans les années 80- 70. Il apportait une collaboration interne entre les différentes fonctions de l'entreprise. Rothwell [1992] propose deux types de facteurs de succès de l'innovation : les facteurs d'exécution de projet et les facteurs au niveau « corporate ». Nous pouvons noter que parmi les facteurs d'exécution de projet, deux sont en lien avec la veille :

- [1] une forte composante marketing orientée sur la satisfaction des besoins de l'utilisateur ;
- [2] la présence de « product champions » et de « technological gatekeepers ».

Le processus de la quatrième génération est né à l'aube des années 80 ajoute des routines destinées à assouplir la conduite de la fonction R&D par l'incorporation des connaissances des utilisateurs et des concurrents. Ce processus d'innovation décrit les activités réalisées à chaque phase du développement d'une innovation. La gestion de l'innovation représente la gouvernance et l'organisation de ces processus d'innovation.

Nous retenons que le processus d'innovation est constitué de nombreuses phases distinctes les unes des autres, se succédant de façon plus ou moins linéaires. Le passage d'une étape à une autre s'opère par une prise de décision pour laquelle il convient donc de prendre en compte les besoins des utilisateurs, la stratégie de la firme, les opportunités externes et les ressources internes de l'entreprise.

Ces différentes générations de gestion de l'innovation émergent à des époques différentes et dans des contextes totalement différents, nécessitant différents types de processus d'innovation.

Niosi [Niosi 1999, p. 117] donne une description concise des générations successives. Ces « générations » d'innovation sont des descriptions de ce qui constitue le modèle dominant de meilleures pratiques ... » [Rothwell, 1994, p. 23] Cependant, bien que cette division historique ait pu être exacte dans le passé, les pratiques d'innovation actuelles suggèrent que les entreprises innovantes ne suivent pas automatiquement les meilleures pratiques telles que prescrites par le modèle dominant de leur époque. En fait, les responsables de l'innovation le plus souvent sur la façon de gérer leur processus d'innovation en fonction de leur contexte spécifique.

3.3.2. Le processus de la sixième génération : Le paradigme de l'Open innovation

Dans le cadre de ce mémoire, nous souhaitons mettre l'accent sur le paradigme de l'open innovation, c'est la raison pour laquelle nous consacrons cette section à étudier ce processus.

De nos jours, l'innovation ouverte est aujourd'hui un sujet d'interrogation pour les firmes. Elle est considérée comme un concept générique qui regroupe des modalités variées. L'innovation ouverte s'inscrit dans le processus du 6^{ème} génération, évoqué précédemment. Ce processus est récent, il est caractérisé par les travaux de Chesbrough et al [Chesbrough et al 2006] sur le modèle de l'Open innovation.

Au début du XXe siècle, la plupart des entreprises développent majoritairement des innovations en s'appuyant essentiellement sur leurs propres ressources internes avec notamment la R&D et grâce à un processus d'innovation linéaire [Landry, Amara, & Lamari, 2002]. Néanmoins, ce modèle devient de plus en plus archaïque en raison de différents facteurs [Loilier & Tellier, 2013].

Les travaux de Chesbrough et al [2006], ont apporté le terme intégrateur d'innovation ouverte pour désigner un tout nouveau paradigme en rupture avec le modèle d'intégration verticale de la première génération. Il décrit l'open innovation en une phase « L'innovation ouverte est l'utilisation d'entrées et de sorties de connaissances à dessein pour accélérer l'innovation interne et élargir les marchés pour l'utilisation externe de l'innovation, respectivement » [Chesbrough et al 2006, p.1].

Dès lors, pour améliorer leur processus d'innovation, les organisations doivent s'éloigner du paradigme traditionnel de l'innovation fermée basé uniquement sur les sources internes et ouvrir leur processus par le développement de collaborations avec différents acteurs de l'innovation [Bogers & West, 2012] tels que les universités et les centres de recherche [Perkmann & Walsh, 2007], les fournisseurs [Emden, Calantone, & Droge, 2006], les utilisateurs [Von Hippel, 2005; West & Lakhani, 2008] etc. Ce changement de paradigme a permis de mettre en exergue le rôle croissant des sources externes d'innovation, par opposition aux seules ressources internes, et de formaliser un nouveau concept : l'innovation ouverte [Chesbrough, 2003].

Le modèle d'innovation ouverte repose sur une vision en entonnoir de l'innovation, qui s'apparente au modèle stage-gate [figure 2] fréquemment utilisé pour le développement d'un nouveau produit.

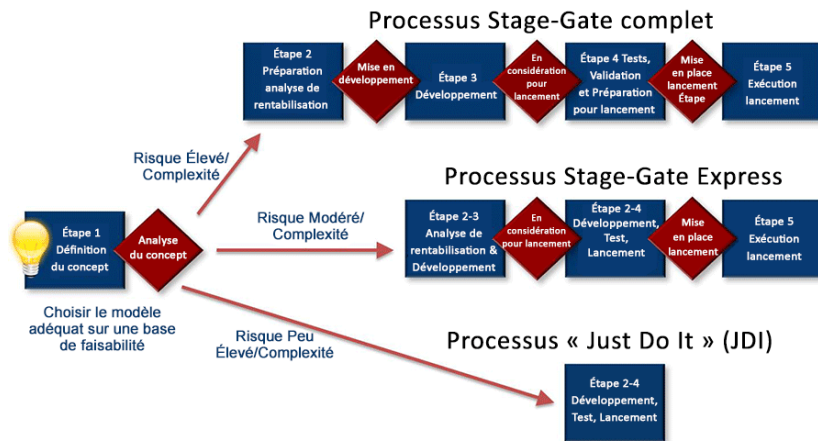
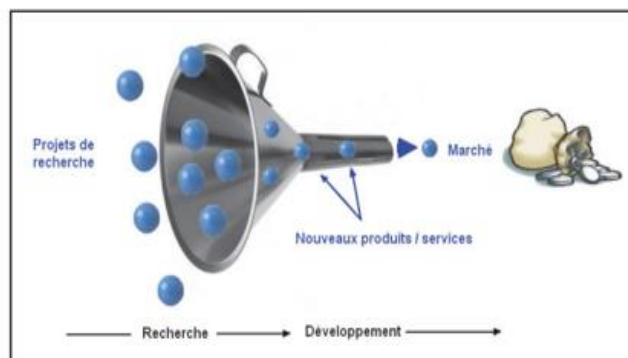


Figure 6 : Le modèle stage-gate de développement de produits, Stage-gate.com

L'image d'entonnoir [Figure 6] traduit l'idée d'un affinement progressif du processus d'innovation : dans la phase amont, le processus est alimenté par des idées concepts de produits. Après sélection, certaines de ces idées donnent lieu à une phase de développement, puis le test, avant leur lancement sur le marché. L'enjeu est alors de sélectionner les « meilleurs » concepts, c'est-à-dire ceux susceptibles de trouver un marché potentiel [Barbaroux, Attour et Schnek, 2017].

A travers cette description, nous arrivons donc à percevoir que le contexte de l'innovation ouverte s'inscrit dans une posture de veille pour saisir les nouvelles opportunités et technologies externes. Ce nouveau modèle consiste, pour une entreprise, à porter une réflexion sur son innovation et sa veille, non plus d'une perspective fermée, mais en intégrant des sources extérieures aux Lab dédiés à l'innovation voire avec d'autres prestataires, fournisseurs ou partenaires.



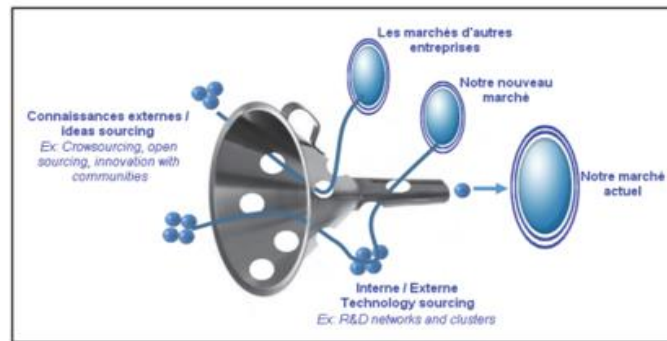


Figure 7 : Innovation « ouverte » Chesbrough [Chesbrough, 2003]

L'innovation ouverte telle qu'elle est décrite par Chesbrough [2003] comprend deux facettes relativement distinctes [Figure 8], La dimension outside-in désigne les flux de connaissances de l'extérieur vers l'intérieur de l'entreprise. Elle s'appuie sur l'utilisation des connaissances issues d'entités externes dans le processus interne de l'entreprise. La seconde dimension, appelée Inside-out, met l'accent sur les flux de connaissance allant vers l'extérieur de l'entreprise. Il s'agit notamment de valoriser les connaissances qui ont été développées en interne via des canaux externes.

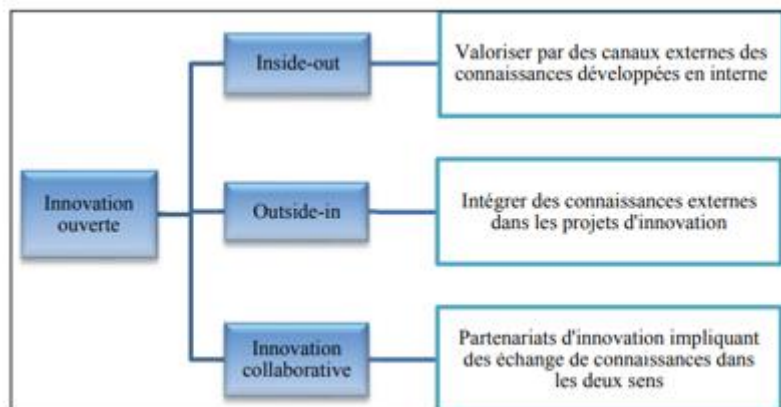


Figure 8 : Les facettes de l'innovation ouverte [Chesbrough, 2003]

Selon Chesbrough [2003], Ce concept se définit en opposition aux modèles fermés qui s'appuient uniquement sur des connaissances internes ; il ne s'agit plus d'internaliser les connaissances par le rachat de brevets ou de technologies mais plutôt de développer des démarches de collaboration en externe permettant d'accéder à ces connaissances. Ensuite, la

connaissance étant de plus en plus abondante, les entreprises sont amenées à utiliser des concepts, idées ou connaissances issues d'entités externes si elles veulent optimiser leurs performances économiques. [Chesbrough et al, 2006].

3.4. La théorie de la diffusion d'innovation

Nous avons évoqué précédemment dans la section « L'innovation en tant que processus » le modèle de l'adoption et de la diffusion de l'innovation, dans cette section nous allons nous intéresser de manière plus approfondie aux principaux éléments constituant ce modèle.

Le processus d'adoption de nouvelles innovations est étudié depuis plus de 30 ans, et l'un des modèles d'adoption les plus populaires. Il est décrit par Rogers [2003] dans son livre, « Diffusion of Innovations ». De nombreuses recherches dans une grande variété de disciplines ont utilisé le modèle comme cadre. Bien que ne concernant pas uniquement les technologies informatiques, le modèle offre un cadre conceptuel au concept d'acceptabilité car son but est d'expliquer comment une innovation technologique évolue du stade d'invention à celui d'utilisation élargie. [Sherry & Gibson, 2002].

Pour Rogers [2003], l'adoption est une décision de « pleine utilisation d'une innovation comme le meilleur plan d'action disponible » et le rejet est une décision de « ne pas adopter une innovation » [Rogers, 2003, p. 177].

3.4.1. Les catégories d'individus lors de l'adoption d'innovation

Il classe les « adoptants » en une courbe en cloche par niveau d'innovation [Figure 9], ou le « degré auquel un individu adopte une idée » :

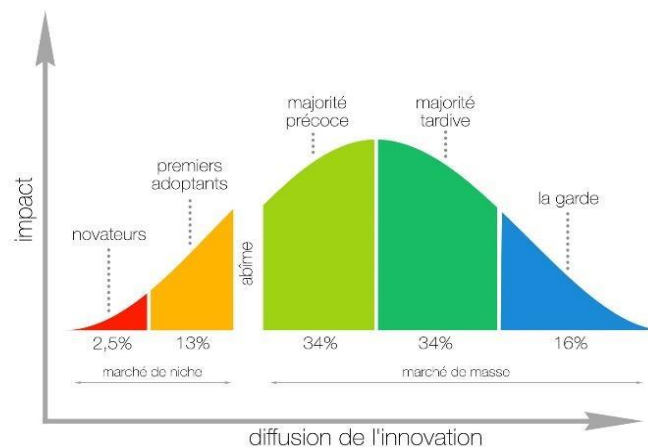


Figure 9: La courbe d'innovation d'Everett Rogers [2003]

Les catégories d'adoptants sont les suivantes :

Innovateurs : Les gens qui sont enthousiastes à l'égard des nouvelles technologies et qui ont une tolérance élevée au risque. Ils sont désireux d'être les premiers à essayer une nouvelle technologie et à permettre l'adoption de l'innovation, même si elle pourrait éventuellement échouer.

Adopter précoces : Plus discrets dans leurs choix d'adoption par rapport aux innovateurs, mais reconnaissants des produits potentiels qui peuvent leur donner, à eux ou à leur organisation, un avantage concurrentiel.

Majorité précoce : Les personnes qui adoptent une innovation après une période beaucoup plus longue que les innovateurs ou même les adopteurs précoces. Constitue la majorité du marché.

Majorité tardive : Adoptez une innovation après le participant moyen, extrêmement prudent et prêt à voir la preuve des résultats et de l'utilité avant d'acheter.

Retardataires : Les derniers à adopter une innovation. Extrêmement sceptique et n'achètera une nouvelle technologie que s'ils le doivent vraiment

3.4.2. Le processus menant à l'adoption d'une innovation

Rogers [2003] définit la diffusion comme « le processus par lequel une innovation est communiquée à travers certains canaux au fil du temps parmi les membres d'un système social » [p. 5]. La diffusion est donc le processus par lequel une innovation est communiquée par certains canaux au fil du temps entre les membres d'un système social. En effet, la prise de décision est un processus social par lequel les comportements sociaux sont fréquemment conduits par les influences et les conséquences sociales. Le contexte social joue également un rôle global dans les processus décisionnels. Rogers [2003] identifie quatre types de décisions :

- **Décision Facultative** : la décision d'accepter ou de rejeter une innovation est prise indépendamment de la décision des autres membres du système social : il s'agit d'une décision personnelle ;
- **Décision Collective** : les choix sont faits par consensus entre les membres du système social ; la décision est prise par certains individus au sein du système social qui ont une autorité, un statut ou des connaissances en la matière [les autres membres ne font que mettre en œuvre la décision].
- **Décision d'autorité** : la décision est prise par des individus ayant une certaine autorité.
- **Décision contingente** : la décision revient à l'action de combiner deux ou plusieurs types des décisions citées ci-dessus.

Chaque membre du système social fait face à sa propre décision d'innovation qui suit un processus en cinq étapes. [1] la connaissance, [2] la persuasion, [3] la décision, [4] la mise en œuvre et [5] la confirmation. Ces étapes se succèdent généralement de manière ordonnée dans le temps. Ce processus est illustré à la figure 7.

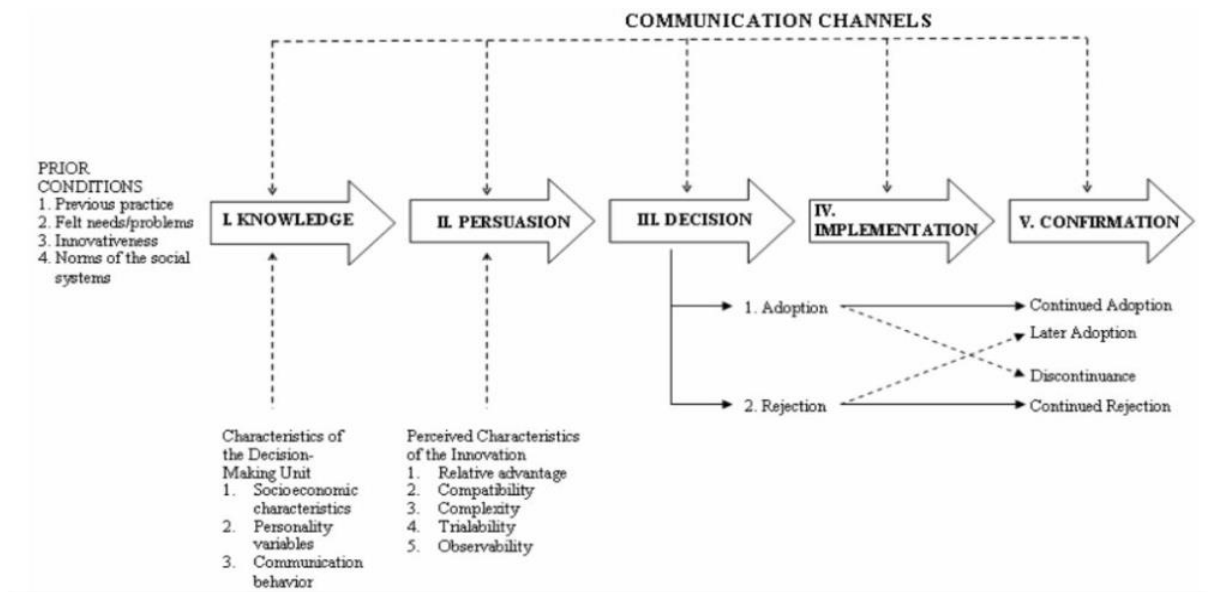


Figure 10 : Les phases de la diffusion d'une innovation [E. M. Rogers [2003]]

La connaissance – Le processus de décision d'innovation commence par l'étape de la connaissance. Au cours de cette étape, un individu apprend l'existence d'une innovation et recherche des informations sur l'innovation. « Quoi ? », « Comment ? » et « Pourquoi ? » sont les questions critiques de la phase de connaissance. Au cours de cette phase, l'individu tente de déterminer « ce qu'est l'innovation et comment et pourquoi elle fonctionne » [Rogers, 2003, p. 21].

La persuasion – Cette étape se produit lorsque l'individu a une attitude négative ou positive envers l'innovation, mais « la formation d'une attitude favorable ou défavorable envers une innovation ne conduit pas directement ou indirectement à une adoption ou à un rejet » [Rogers, 2003, p. 176]. L'individu façonne son attitude après avoir pris connaissance de l'innovation, de sorte que l'étape de persuasion suit l'étape de connaissance dans le processus de décision d'innovation. De plus, Rogers déclare que si l'étape de la connaissance est plus centrée sur la cognition [ou la connaissance], l'étape de la persuasion est plus centrée sur l'affectif [ou le sentiment]. Ainsi, l'individu est impliqué de manière plus sensible dans l'innovation au stade de la persuasion. Le degré d'incertitude sur le fonctionnement de l'innovation et le renforcement social des autres [collègues, pairs, etc.] affectent les opinions et les croyances de l'individu sur l'innovation. Les évaluations subjectives de l'innovation par des pairs proches qui réduisent l'incertitude quant aux résultats de l'innovation sont

généralement plus crédibles pour l'individu, les opinions subjectives sur une nouvelle innovation sont les plus convaincantes » [Sherry, 1997, p. 70].

La Décision – à ce stade l'individu s'engage dans des activités qui conduisent à un choix d'adopter ou de rejeter l'innovation, Alors que l'adoption fait référence à « l'utilisation complète d'une innovation comme le meilleur plan d'action disponible », le rejet signifie « ne pas adopter une innovation » [Rogers, 2003, p. 177]. Si une innovation à une base d'essai partielle, elle est généralement adoptée plus rapidement, car la plupart des individus souhaitent d'abord essayer l'innovation dans leur propre situation, puis prennent une décision d'adoption. L'essai par procuration peut accélérer le processus de décision en matière d'innovation. Cependant, le rejet est possible à chaque étape du processus de décision d'innovation. [Rogers, 2003]

Mise en œuvre –À l'étape de mise en œuvre, une innovation est mise en pratique. Cependant, une innovation apporte la nouveauté dans laquelle « un certain degré d'incertitude est impliqué dans la diffusion » [Rogers, 2003, p. 180]. L'incertitude quant aux résultats de l'innovation peut encore être un problème à ce stade. Ainsi, l'exécutant peut avoir besoin de l'assistance technique d'agents de changement et d'autres pour réduire le degré d'incertitude quant aux conséquences. De plus, le processus de décision d'innovation prendra fin, puisque « l'innovation perd sa qualité distinctive à mesure que l'identité distincte de la nouvelle idée disparaît » [Rogers, 2003, p. 180].

Confirmation – la personne évalue les résultats d'une décision d'innovation déjà prise. L'interruption peut se produire au cours de cette étape de deux manières. Premièrement, l'individu rejette l'innovation pour adopter une meilleure innovation qui la remplace. Ce type de décision de désistement est appelé désistement de remplacement. L'autre type de décision de désistement est le désenchantement. Dans ce dernier cas, l'individu rejette l'innovation parce qu'il n'est pas satisfait de sa performance. Une autre raison de ce type de décision d'abandon peut être que l'innovation ne répond pas aux besoins de l'individu. Ainsi, il ne fournit pas d'avantage relatif perçu, qui est le premier attribut des innovations et affecte le taux d'adoption. [Rogers, 2003, p. 180].

3.5. Conclusion

L'innovation est un concept difficile à identifier. C'est un processus complexe qui met en jeu l'ensemble des comportements de l'entreprise. A l'appui de ce qu'on a vu dans cette partie, nous retenons donc que l'innovation doit être appréhendée comme un processus dynamique de développement de nouvelles connaissances qui s'implique et s'engage en vue d'un succès futur. Dans cette optique, plusieurs définitions ont établi le lien entre la notion de connaissance et la notion de l'innovation. A cet égard, Nonaka et Takeuchi [Nonaka et Takeuchi,1995] ont considéré que la création de connaissances est au cœur des processus d'innovation, Leonard-Barton [Leonard-Barton,1995] a défini les connaissances comme les principaux éléments constitutifs de l'innovation durable. Et enfin Glynn [Glynn, 1996] a considéré même que la connaissance est le point de départ de l'innovation.

Ces items nous renvoient donc à s'interroger sur le rôle occupé par les connaissances dans le processus d'innovation en termes de types de connaissances. C'est ce que nous allons tenter d'examiner dans la partie suivante.

3.6. La relation entre la connaissance et l'innovation

Dans notre recherche de la relation entre la gestion des connaissances et l'innovation, les auteurs [Coriat, Weinstein, 1997 ; Davis e Foray, 1992], soulignent l'existence de deux approches. La première approche dite « Endogène » selon laquelle l'entreprise dépend de son environnement interne notamment de ses choix stratégiques qui déterminent son émergence. Ce concept est connu par « Dépendance de sentier » « Path dependency » selon lequel l'innovation ne concerne que le niveau micro de l'entreprise, autrement dit que les aspects reliés à l'entreprise elle-même et de ses décisions passées. Inversement, dans une seconde approche appelée « exogène », l'innovation se base sur les compétences organisationnelles propres à l'entreprise, et de sa capacité à les combiner pour développer de l'innovation. Ces capacités évoluent en adéquation avec l'environnement économique de l'organisation. Dans la mesure où elle vise à transformer les ressources disponibles de l'organisation, pour renouveler et élargir leur potentiel de création de la valeur [Prahalad & Hamel, 1990 ; Teece, Pisano, & Shuen, 1997] Selon [Grant, 1996 ; Spender, 1996], ces deux approches sont considérées non exclusives l'une de l'autre. Elles sont en fait complémentaires. En effet, le pouvoir d'acquérir des connaissances en dehors de l'organisation dépend de celles qui ont été acquises précédemment, étant donné que celle-ci ne peut pas utiliser des connaissances de l'extérieure sans les assimiler [Cohen & Levinthal, 1990]. Le développement des capacités dynamiques dépend des pratiques de gestion des connaissances de l'entreprise et, en même temps par la mise en œuvre des pratiques de gestion des connaissances relève elle-même d'une capacité dynamique. Autrement dit, la capacité d'innovation d'une organisation est une capacité dynamique.

3.7. Typologie des connaissances au service de l'innovation

Définie comme la création et la mise en application de nouvelle connaissance pour les rendre productives [Pernose, 1959 ; Drucker, 1993 ; Hatchuel et al., 2006], l'innovation doit être appréhendée comme un processus dynamique de développement de nouvelles connaissances permis par l'apprentissage du collectif d'innovation qui s'implique et s'engage en vue d'un futur succès futur » [Habib, 2010, p. 95]. Elles-mêmes sont définies comme un processus dynamique, les connaissances sont un flux continuellement recréé et reconstruit.

Car elles représentent un avantage concurrentiel, elles sont une ressource stratégique détenue par les entreprises [Bourdon et Bourdi, 2007] et dont la gestion relève d'un processus spécifique systématique pour acquérir, organiser et communiquer des connaissances tacites et explicites » [Alavi et Leinder, 2001]. « La gestion de connaissance consiste alors non seulement à conserver les connaissances à travers les interactions et faciliter l'accès à celle-ci mais également, à favoriser la création et le partage des connaissances à travers des interactions entre les individus et avec les outils clefs » [Khalil et Duzert, 2014].

Cette approche systémique de la gestion des connaissances permet d'identifier plusieurs processus incarnant la manière dont les connaissances sont gérées au sein de l'organisation, à savoir la génération de la connaissance, le stockage, la diffusion, la transformation, l'application, et l'enracinement et la protection des connaissances [Bourdon et Bourdil, 2007 ; Chaabouni et Ben Yehia, 2013]. Il est en effet pertinent de montrer comment les différents processus s'articulent autour de l'innovation. Pour ce faire, nous allons étudier comment l'innovation repose sur la gestion dynamique de la connaissance, à savoir le processus de la génération, l'absorption et l'application des connaissances.

3.7.1. La création de la connaissance organisationnelle :

L'une des théories les plus influentes de la création de connaissances organisationnelle est celle développée par Nonaka et Takeushi [1995].

Selon Nonaka et Takeushi [1995], il existe deux dimensions de la connaissance : la connaissance tacite et la connaissance explicite.

Modes de conversion des connaissances

	Vers la connaissance tacite	Vers la connaissance explicite
De la connaissance tacite	Socialisation	Externalisation
De la connaissance explicite	Intériorisation	Combinaison

Figure 11 : Caractéristiques de chaque mode conversion des connaissances [Nonaka et Takeushi, 1995].

La connaissance tacite s'appuie sur l'expérience, la pensée et les sentiments dans un contexte spécifique, et est composée de composantes cognitives et techniques. Elle est très personnelle car elle ne s'apprend que par l'expérience [Nonaka, 2007]. Sa composante

cognitive fait référence aux modèles mentaux, aux cartes, aux croyances, aux paradigmes et aux points de vue d'un individu. La composante technique fait référence à un savoir-faire et à des compétences concrètes qui s'appliquent à un contexte spécifique. Cela rend donc la connaissance tacite difficile à formaliser car nous ne trouvons souvent pas les mots pour exprimer les principes techniques derrière [Nonaka, 2007]. Ainsi, la connaissance tacite ne peut être communiquée à d'autres qu'indirectement, par exemple par des métaphores et des analogies [Nonaka, 2007].

La dimension explicite de la connaissance est articulée, codifiée et communiquée à l'aide de symboles [Nonaka & Takeuchi, 1995]. La dimension explicite peut également être basée sur un objet ou sur une règle. La connaissance est basée sur des objets lorsqu'elle est codifiée en mots, en chiffres, en formules ou rendue tangible sous forme d'équipement, de documents ou de modèles. Elle est basée sur des règles lorsque les connaissances sont codées sous forme de règles, de routines ou de procédures opérationnelles normalisées [Choo, 1998].

Comprendre les dimensions de la connaissance est une étape importante, mais il est encore un besoin fondamental qui consiste à capturer la dynamique de la connaissance dans les organisations ». À ce stade, nous allons tenter d'illustrer ce propos en s'intéressant toujours aux travaux de Nonaka et Takeuchi [1997] autour des modes de conversion de la connaissance, une des références majeures de gestion des connaissances.

La création de connaissances est l'un des éléments essentiels de la gestion des connaissances dans les organisations [Argote et al., 2003]. Cela se produit en transformant constamment les connaissances tacites en connaissances explicites et vice-versa. Elle se situe au niveau individuel, son utilisation doit se faire au niveau organisationnel et social [Nonaka et Takeuchi, 1995]. La résolution de problèmes, la mise en œuvre et l'intégration, l'expérimentation et le prototypage, et l'importation de connaissances sont les principales activités de création de connaissances [Nonaka, 1991].

Ce modèle [Nonaka, 1994; Nonaka et Takeuchi, 1995] considère la création de connaissances comme un processus dynamique, dans lequel le dialogue continu entre les connaissances tacites et explicites génère de nouvelles connaissances et les amplifie à différents niveaux ontologiques [individuel, organisationnel, inter organisationnel]. Le modèle se distingue par

le fait qu'il formalise non seulement une théorie de la création de connaissances basée sur la distinction épistémologique entre connaissance tacite et connaissance explicite, mais offre également un outil pratique pour évaluer la création de connaissances dans des contextes organisationnels.

		Connaissance tacite	à	Connaissance explicite
Connaissance de	Connaissance tacite	Socialisation (Connaissance assimilée)		Extériorisation (Connaissance conceptuelle)
	Connaissance explicite	Intériorisation (Connaissance opérationnelle)		Combinaison (Connaissance systémique)

Figure 12: : Contenus de connaissance et modes de conversion, adapté de Nonaka et Takeuchi [1997]

Dans leur analyse, une organisation crée de nouvelles connaissances par la conversion et l'interaction entre ses connaissances tacites et explicites. Comprendre la relation réciproque entre ces deux types de connaissances serait la clé pour comprendre le processus de création des connaissances. La conversion de connaissances tacites et explicites est un processus social entre individus et ne se limite pas à un seul individu. La conversion des connaissances se fait selon quatre modes : la socialisation – de la connaissance tacite à la connaissance tacite, l'extériorisation – de la connaissance tacite à la connaissance explicite, la combinaison – de la connaissance explicite à la connaissance explicite, et l'intériorisation – de la connaissance

La spirale commence avec le mode de socialisation, dans lequel des connaissances tacites sont échangées entre les individus à travers des expériences partagées dans l'interaction sociale quotidienne. Étant donné que les connaissances tacites sont difficiles à formaliser et souvent spécifiques au temps et à l'espace, elles ne peuvent être acquises qu'en partageant directement les expériences de travail [par exemple, travailler côte à côte ou observer des collègues]. Typiquement, c'est le cas de l'apprentissage traditionnel où les nouveaux arrivants apprennent les connaissances tacites nécessaires à leur métier par le biais de routines pratiques et d'interactions étroites au fil du temps [Nonaka et Toyama, 2003]. Essentiellement, ce premier mode concerne le partage de connaissances tacites, effectué au

niveau interpersonnel, et permet de définir des modèles de « comment faire les choses » ou de compter des événements, des croyances, des représentations d'objets, des actions et des modèles de pratiques professionnelles.

La connaissance tacite est convertie, par le mode d'externalisation, en nouvelles connaissances explicites sous forme de concepts, d'images et de documents écrits. Ici, les individus utilisent le dialogue, les métaphores et les confrontations d'équipe comme méthodes efficaces pour rendre les connaissances tacites codifiables. Pour que ce mode réussisse, il est nécessaire que la connaissance soit désintégrée par un processus de réflexion sur l'action, insérant une distance entre le sujet et l'objet [Gherardi, 2000]. Un résultat important de cette réflexion sur l'expérience est la génération de connaissances cristallisées, qui est la mémoire organisationnelle : « les membres vont et viennent, et le leadership change, mais les souvenirs des organisations préservent certains comportements, cartes mentales, normes et valeurs au fil du temps » [Hedberg, 1981, p. 6]. Cette formalisation conduit à de nouvelles connaissances, accessibles à l'avenir et disponibles pour d'autres individus. C'est l'essentiel de la « synthèse », où de nouvelles méta-connaissances sont générées par la sélection et connectées au système de connaissances établi dans l'organisation, ce qui permet l'émergence de nouveaux modèles ou cartes mentales [Nonaka et al., 2006].

3.7.2. La capacité d'absorption des connaissances :

Cohen et Levinthal [1990] définissent l'absorption des connaissances comme une capacité à reconnaître la valeur des connaissances externes situées dans d'autres entreprises [Cohen et Levinthal, 1990], à les assimiler et à les appliquer à des fins commerciales. Ils perçoivent des sources externes de connaissances souvent essentielles aux processus d'innovation [Cohen et Levinthal, 1989 ; 1990] et discutent ainsi du rôle des entreprises à capturer les connaissances externes et les saisir à des fins internes.

Zahra et George [2002] définissent l'absorption des connaissances comme étant constituée de quatre capacités organisationnelles : l'acquisition, l'assimilation [incorporation], la transformation et l'exploitation. Plus précisément, l'acquisition fait référence à l'identification et à l'acquisition de connaissances externes importantes pour l'entreprise. L'assimilation fait référence à l'examen et à la compréhension des informations recueillies. La transformation concerne la combinaison de connaissances nouvelles avec celles existantes et enfin

l'exploitation désigne l'utilisation des connaissances nouvelles ou transformées dans les processus et/ou produits opératoires. [Zahra et George, 2002 et al 2012, al 2010]

3.7.3. L'application de la connaissance

L'application des connaissances est d'une importance capitale dans le développement de nouveaux produits réussis. L'application des connaissances fait référence à la réponse opportune d'une organisation aux changements technologiques en utilisant les connaissances.

Elle relève de l'alignement des connaissances générées par les acteurs de l'innovation. Nous allons nous intéresser aux travaux de Handerson et Clark [1990], qui se sont intéressés au rôle de la connaissance architecturale dans le processus de l'alignement des connaissances et la technologie générées dans de nouveaux produits et processus. Cette étude utilise la théorie basée sur les connaissances de l'entreprise et considère ses racines dans l'approche de traitement de l'information pour identifier et structurer les antécédents potentiels de l'application des connaissances. Handerson et Clark [1990].

3.7.3.1. Le rôle de la connaissance architecturale dans le processus d'alignement des connaissances

Henderson et Clark [1990] sont les premiers à avoir examiné en détail les types de connaissances impliqués dans différentes catégories d'innovation. Selon eux, pour réussir l'échange et la diffusion des connaissances dans l'innovation, il convient de maîtriser les connaissances relatives aux composants de l'innovation.

Le modèle de Henderson et Clark [1990] soutient que la construction de produits exige deux types de connaissances : la connaissance des composants d'un produit et la connaissance des liens entre les composants. Ils appellent ces dernières connaissances architecturales, « qui changent la façon dont les composants d'un produit sont liés entre eux, tout en laissant les concepts de conception de base [et donc les connaissances de base sous-jacentes aux composants] intacts ». [Henderson et Clark [1990] p. 10]. Ils expliquent que la distinction entre le produit dans son ensemble – le système – et le produit dans ses parties – les composants – a une longue histoire dans la littérature. Un composant est défini comme une partie

physiquement distincte du produit qui incarne un concept de conception de base et remplit une fonction bien définie. Selon eux, un développement de produit réussi nécessite les deux types de connaissances. La combinaison des connaissances sur les composants et des connaissances architecturales produit quatre types d'innovation comme nous l'avons vu précédemment

- L'innovation incrémentale, où les connaissances en architecture et en composants sont améliorées simultanément.
- L'innovation radicale, où les deux types de connaissances sont « détruits ».
- L'innovation architecturale, où la connaissance des composants est améliorée mais les connaissances architecturales sont détruites.
- L'innovation modulaire, où les connaissances sur les composants sont détruites mais les connaissances architecturales sont améliorées.

Pour résumer, l'application des connaissances de point de vue de Handerson et Clark [1990] passe par la combinaison des connaissances de composants prenant alors la forme de connaissance architecturale.

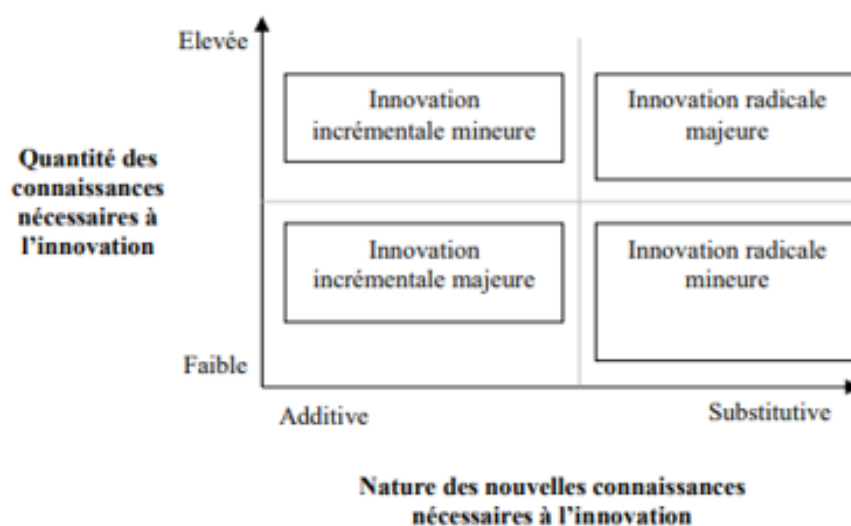


Figure 13 : Degré d'innovation et dimension de la connaissance [Hall et Andriani, 2003]

Cette représentation [Figure 13] permet d'accentuer les liens existants entre la connaissance et l'innovation comme en témoignent les propos suivant « « la distinction entre architecture et la connaissance des composants, ou entre les composants eux-mêmes et les liens entre eux, est une source d'informations sur la manière dont les innovations diffèrent les unes des autres... La représentation se concentre sur l'impact d'une innovation sur l'utilité de la connaissance architecturale et des composants existants de l'entreprise » [Henderson et Clark, 1990].

3.8. La mission de la veille dans un processus d'innovation

Cette partie s'articulera autour du plan suivant. Nous nous interrogeons tout d'abord sur les missions de veille lors d'un processus d'innovation. Nous envisageons ensuite l'intérêt que pourrait revêtir une approche complémentaire, orientée d'une part vers l'élaboration d'un système d'intelligence économique et tournée d'autre part vers la gestion des connaissances.

Comme nous l'avons vu dans la section « L'innovation en tant que processus », la veille intervient dès lors les premières étapes du processus d'innovation. En effet, le lien entre la notion de veille et la notion de l'innovation paraît certain, néanmoins il n'a été que très peu étudié dans la littérature. L'utilité de la veille dans un processus d'innovation est de s'adapter et d'anticiper l'environnement incertain auquel l'organisation peut être confrontée, elle détient donc un rôle important dans un processus d'innovation. A cet égard, [Lusca, 1997] a affirmé que « pour innover, il faut savoir ce que les autres font ».

La veille peut être perçue comme un moyen d'alimenter le processus d'innovation en informations utiles. Ces derniers auront pour but la mise en œuvre de nouvelles pratiques technologiques et la création de nouveaux produits aux marchés existants et à ceux du futur. Il existe donc un mécanisme de complémentarité entre la veille et le processus de l'innovation.

La définition de Garnett et al [Garnett et al, 2016] explique que la veille est une activité permettant d'appréhender le risque et de réduire l'incertitude, ils ajoutent donc une dimension d'anticipation que nous retrouvons avec Lesca [1994, 2003] qui définit la veille anticipative comme l'activité menée par une entreprise pour détecter au plus tôt des signes annonçant des changements dans l'environnement.

Wheelwright [Wheelwright ,1992] définit la veille comme étant « l'ensemble des techniques visant à organiser de façon systématique, la collecte, l'analyse, la diffusion de l'exploitation des informations techniques utiles à la sauvegarde et à la croissance des entreprises ».

En effet, la veille est un processus que l'entreprise mobilise pour s'informer volontairement sur l'évolution de son environnement dans le but de s'adapter aux changements de celui-ci. L'une de ses missions est d'innover et plus exactement de soutenir l'innovation incrémentale et de rupture. Les résultats attendus de cette activité sont nécessaires pour évaluer les tendances, repérer les changements, identifier des usages nouveaux valorisables par le

marché, ou encore, identifier des informations sources de meilleures performances internes [Lesca, 1989] ; [Julien,1999] ; [Burkhart,2001]].

Associer veille et innovation conduit le plus souvent les entreprises [grandes et moyennes] à mettre en place une activité d'intelligence économique et plus spécifiquement un processus de veille technologique. Jakobiak [Jakobiak, 1991] définit cette activité comme « l'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées utiles à la prise de décision stratégique. La veille technologique concerne les informations scientifiques, techniques [brevets], technologiques [procédés de fabrication] ... » Jakobiak [1991].

Les entreprises se trouvent dans l'obligation de comprendre son environnement et anticiper le changement. Alors que la veille s'intéresse à fournir des informations, l'Intelligence Economique se soucie du partage de l'information. En effet, l'Intelligence Economique peut être vue comme un « processus systématique d'extraction et de qualification de l'information » [Meddah [2012], p. 2], destiné à fournir aux décideurs les éléments de décisions pertinents.

Nous retenons donc que les entreprises souhaitent aller au-delà de la veille en intégrant l'ensemble des informations utiles à la décision. De ce fait, les entreprises intègrent un système d'intelligence économique.

3.8.1. L'intelligence économique

Dans cette partie nous allons tenter d'expliquer la notion de l'intelligence économique, et montrer en quoi elle peut constituer un outil pertinent d'aide à la décision de l'innovation favorisant un système de gestion de connaissance « intelligent ». [Simon, 1980]

L'intelligence économique est un mode de gouvernance dont l'objet est la maîtrise de l'information stratégique et qui a pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'économie et des entreprises » [Juillet A, 1998]. Le rapport Martre [1994] définit l'intelligence économique comme « l'ensemble des actions de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information utile aux différents acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement, dans les meilleures conditions de délais et de coûts » [Martre H, 1994]. L'intelligence économique est une capacité de l'entreprise « sa capacité à combiner efficacement des savoir-faire et

compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème [...] inédit » [Colletis G, 1997].

Selon Christian Harbulot [2012] l'intelligence économique se définit comme « la recherche et l'interprétation systématique de l'information accessible à tous, afin de décrypter les intentions des acteurs et de connaître leurs capacités. Elle comprend toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel [protection, veille, influence] et se différencie du renseignement traditionnel par : la nature de son champ d'application, puisque qu'elle concerne le domaine des informations ouvertes, » En effet, l'intelligence économique s'inscrit dans un processus systématique de collecte, de traitement, de diffusion et de protection de l'information et de la connaissance sur l'environnement en vue de prendre des décisions [Bournois & Romani, 2000]. Ce processus se rapproche largement de celui de la gestion des connaissances dont l'objectif est la détection, la création, la protection et l'exploitation de la connaissance [Prahalad & Hamel, 1990].

L'Intelligence Economique dispose ainsi d'un puissant socle d'activité concurrentielle de l'entreprise : positionnement du produit sur le marché, développement du partage de l'information, sécurisation de l'information et du patrimoine intellectuel notamment sécurisation des brevets, création d'un système de maîtrise du risque informationnel et organisationnel. L'entreprise dispose d'innombrables bénéfices de l'Intelligence Economique en matière de compétitivité. « La veille concurrentielle est un moyen d'alerter en permanence les entreprises des échanges dans l'environnement concurrentiel » Muller [2005].

Les activités d'Intelligence Economique couvrent un large spectre allant de la simple veille au cycle complet d'information. Elle repose sur trois piliers : la surveillance, le Benchmarking et la gestion des connaissances.

L'objectif de cette partie n'est pas d'analyser en détail les 3 piliers de l'intelligence économique mais de discuter les spécificités de la gestion des connaissances et de l'intelligence économique.

3.8.2. La gestion des connaissances

La gestion des connaissances constitue une composante importante de l'Intelligence Economique. Ainsi, pour Jakobiak [2004], l'Intelligence Economique la gestion des connaissances sont des « usages offensifs » de l'information « dans un but stratégique ». La gestion des connaissances permet en effet de capitaliser sur l'expertise de spécialistes afin de "transformer" l'information brute collectée en information développée et de "connaître les ressources spécifiques de l'entreprise". [Jakobiak, 2004, p. 202]. Il s'agit d'un processus systémique qui est vital pour l'entreprise de savoir évoluer son capital de connaissances pour préserver la créativité. La gestion des connaissances est une « méthodologie pour partager le savoir, mobiliser l'information utile aux collaborateurs, la gérer, la réutiliser et capitaliser sur cette information » [Ermine, 2014].

D'après Grundstein, « Le KM est la gestion des activités et des processus qui amplifient l'utilisation et la création de connaissances au sein d'une organisation, selon deux objectifs supplémentaires étroitement liés, et leurs dimensions économiques et stratégiques sous-jacentes, les dimensions organisationnelles, les dimensions socioculturelles et dimensions technologiques : (i) un objectif patrimonial ; (ii) un objectif d'innovation durable. » Force de ce constat, nous pouvons dire que l'objectif final de la gestion de la connaissance pour l'organisation est l'innovation. Pour atteindre l'objectif final de l'organisation : être une organisation innovante, le processus de KM doit aboutir à la capacité de l'organisation à faire évoluer son capital de connaissances de manière stratégique. Ainsi Prax [Prax, 2019] ajoute « les organisations favorise l'émergence d'idées nouvelles par leur fertilisation croisée, leur capture, leur validation, leur transformation en projet ».

Dans un processus d'open innovation, la connaissance acquise à partir de l'environnement externe constitue à cet effet, une base non négligeable pour enrichir le patrimoine de connaissances. La gestion des connaissances est donc essentielle pour la gestion de ces informations pertinentes. La question qui se pose est : Comment capitaliser et diffuser cette connaissance ? La réponse à cette question permet d'envisager une opération stratégique de capitalisation des connaissances, Grundstein [Grundstein, 2000, p. 268] a identifié 5 processus génériques de KM traitant les 5 facettes de la problématique du KM. Nous allons tenter d'expliquer cela dans cette section.

Selon Grundstein [Grundstein 2002], les processus génériques de KM répondent à la problématique de capitalisation des savoirs de l'entreprise définie de la manière suivante :

« Capitaliser sur les savoirs de l'entreprise, c'est considérer certaines connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un réservoir de richesses et puiser dans ces richesses des intérêts qui contribuent à accroître le capital de l'entreprise » (Grundstein, 2000, p. 263).

L'auteur désigne cinq processus génériques de KM correspondant à la résolution de ces catégories de problèmes (réf. Figure 11). Ces processus sont décrits ci-dessous.

3.8.3. Le cycle de capitalisation des connaissances

Repérer les connaissances : Cette phase constitue la première problématique liée à la mise en place d'un système de gestion des connaissances. Ce processus consiste à repérer les connaissances cruciales, c'est-à-dire des connaissances (explicites ou tacites) essentielles aux processus de prise de décision. [Ermin, 2003] l'auteur déclare qu'il est nécessaire d'identifier ces connaissances cruciales, les repérer, les caractériser, en faire des cartographies, estimer sa valeur économique, et les classer.

Selon Ermin [2003], les connaissances cruciales font référence aux connaissances critiques de l'entreprise de celles qui le sont moins ; c'est-à-dire les connaissances sur lesquelles des actions de gestion de connaissance doivent être menées. [Ermin, 2003].

Pour cela il a introduit « la cartographie des connaissances critiques » Cette méthode de cartographie des connaissances permet de représenter et d'analyser les connaissances cruciales en les regroupant par domaine et en les visualisant sous forme de carte. Ermin [2003] désigne 3 approches : Approche par l'organisation, approche par les processus et approche par les domaines.

L'approche par l'organisation, également appelée approche par « la gestion des compétences », est l'une des approches les plus retenues et les plus classiques. Elle consiste à organiser les ressources connaissances autour de la structure organisationnelle. Selon Ermin [Ermin, 2003], cette approche est flexible à mettre en œuvre, toutefois elle est cloisonnée et dépendante de la structure de l'organisation.

L'approche par le processus : d'une manière opposée à l'approche précédente, celle-ci est indépendante des organisations. Elle consiste à organiser les ressources autour des processus de l'organisation. Cependant, cette approche est jugée complexe car elle nécessite des processus définis c'est-à-dire une certaine maturité en termes d'approche de qualité.

- L'approche par les domaines : Cette approche est aussi indépendante des structures d'organisation. Elle organise les ressources autour de sujet métier, d'objet ou de finalité. Cette approche permet une structuration des connaissances par une classification de domaine spécifique à l'activité de l'entreprise.

Préserver les connaissances : cette phase induit une démarche d'acquisition des savoirs à travers la modélisation des connaissances cruciales. [Grundstein 2002]. Selon Ermin [2003] la modélisation des connaissances peut se faire par deux actions : l'observation et l'interrogation. La première action consiste à réaliser des modèles formels en s'appuyant sur l'observation des systèmes étudiée. Quant à la deuxième, celle-ci consiste à interroger les sources de connaissances et les inciter à expliciter leurs connaissances [Ermin, 2003].

Dans ce contexte, Ermin considère deux approches : « L'explicitation des connaissances tacites » et « l'extraction des connaissances »

- L'explicitation des connaissances tacites, c'est-à-dire le transfert de connaissance tacite en connaissance explicite nécessite de mettre en œuvre des méthodes d'ingénierie des connaissances. Parmi, elles, nous pouvons citer à titre d'exemple la méthode MASK [Method for Analysing and Structuring Knowledge]. MASK a pour objectif de construire des mémoires d'organisation. Cette dernière est définie par [Dieng-Kuntz et al [2001]] comme la représentation explicite et persistante des connaissances et des informations dans une organisation. Cette approche peut se faire par la transcription qui consiste à retranscrire structurellement les connaissances ou par l'ingénierie qui consiste à recueillir, conditionner et mettre sous une forme exploitable les savoir et savoir-faire.
- L'extraction des connaissances dans le cadre de cette approche, l'extraction s'appuiera souvent sur une gamme de données structurées et non structurées générées. En cas

de succès, l'extraction des connaissances aboutit à des données solides qui peuvent facilement être lues et interprétées par un programme donné, permettant à l'utilisateur final d'utiliser ces connaissances formelles à profit d'une prise de décision.

Ermin [2003] précise qu'il faut s'appuyer sur des données et des textes pour réaliser cette approche. L'extraction des connaissances à partir des données se réalise par l'utilisation d'un vaste entrepôt de données Ermin [2003]. Le but est d'importer et d'exporter facilement des données comme moyen de créer une nouvelle source utilisable. Ces sources nouvellement créées trouvent également une place dans l'entrepôt de données et peuvent éventuellement être utilisées dans la création de nouvelles extractions qui sont utilisées pour répondre aux nouveaux besoins d'utilisation. Dans ce contexte, l'extraction des connaissances peut être considérée comme un outil très utile qui aide à tirer le meilleur parti de toutes les ressources disponibles, simplifiant ainsi bon nombre des tâches impliquées dans le partage de ces connaissances formelles.

Quant à l'extraction des connaissances à partir du texte, Ermin évoque l'utilisation du « Text Mining » cette technique d'analyse de texte, consiste à transformer un texte non structuré en données structurées pour ensuite procéder à l'analyse.

Valoriser les connaissances : Cette valorisation prend forme lors de la diffusion et de l'exploitation des connaissances. L'utilisation des savoirs favorise le développement de nouvelles compétences et à terme mène à l'innovation. Cette phase revient à l'action de diffuser les connaissances par le biais des outils technologiques dédiés à la gestion des connaissances des bases de connaissances. Cependant ces outils ne peuvent pas être déterminés qu'en considérant le contexte de l'entreprise et l'initiative de gestion de connaissances envisagée. Dans cet optique plusieurs auteurs ont consacré de nombreuses publications sur les caractéristiques des technologies, des méthodes et des supports pertinents telles que, par exemple, (Baek, Liebowitz, Prasad, & Granger, 1999) (Becker, 1999) (Huntington, 1999) (Wensley & Verwijk-O'Sullivan, 2000).

La gestion documentaire, la diffusion électronique de documents aux personnes concernées [workflows], et les portails collaboratifs [intranet / extranet] etc.

L'intérêt derrière la valorisation des connaissances est de partager ces connaissances explicitées, les utiliser plus efficacement, les combiner, et de créer de nouvelles connaissances. Balmis [Balmis, 2004] souligne l'importance d'optimiser les interactions du patrimoine de connaissance de l'entreprise avec son système de veille et d'intelligence économique à travers différents outils dédiés à la gestion des connaissances.

Actualiser les connaissances porte sur l'actualisation des savoir-faire et des compétences : il faut les expertiser, les mettre à jour, les standardiser et les enrichir en fonction des retours d'expériences, de la création de nouvelles connaissances, et de l'apport des connaissances externes. Afin qu'un système de gestion des connaissances aboutisse favorablement il est indispensable que le savoir ne reste pas dans un immobilisme total. C'est à cette étape qu'intervient la notion d'intelligence économique. En effet, la veille est une démarche permettant d'alimenter en information un système de gestion des connaissances.

La facette « Manager » matérialise l'interaction qu'il existe entre l'ensemble des processus du gestion de connaissances et celui de capitalisation : « C'est là que se positionne le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création de connaissances dans l'entreprise que nous désignons, selon les cas, par les expressions « Knowledge Management », « Gestion des connaissances » [Grundstein, 2002].

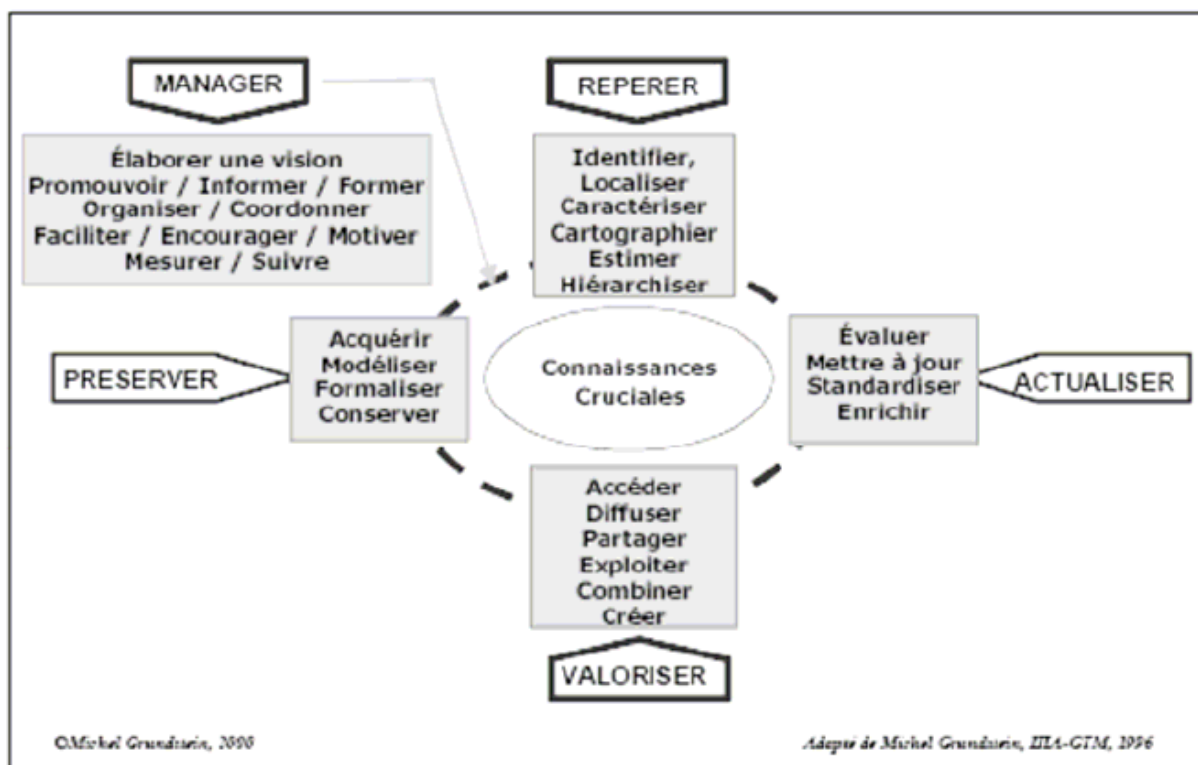


Figure 14: Les 5 facettes de la problématique de la gestion des connaissances (Grundstein, 2002).

3.8.4. Intelligence économique et la gestion des connaissances : Quelle articulation ?

Dans cette section nous allons tenter d'examiner le degré de la complémentarité entre l'intelligence économique et la gestion de connaissance.

L'Intelligence économique et la gestion des connaissances, s'inscrivent tous les deux dans un processus systémique de la gestion stratégique de la connaissance, motivée par une diffusion transversale et un décloisonnement des relations par la connaissance des jeux d'acteurs. En effet, « l'intelligence économique et la gestion des connaissances sont fondées sur la transformation de l'information en connaissances stratégiquement importantes et pertinentes pour la prise de décision » [Knip, 2004]. Dans ce tableau, nous allons tenter de comparer la logique de transformation de l'information en connaissances des deux concepts.

	Intelligence économique	La gestion des connaissances
Le type d'information ? [Quoi ?]	<ul style="list-style-type: none"> ● Informations brutes liées à l'activité de la surveillance de l'environnement externe de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Historique lié à la veille basé sur l'environnement interne
Le partage des informations ? [Pour qui ?]	<ul style="list-style-type: none"> ● Etroit : Au niveau stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> ● Large : L'ensemble des acteurs de l'organisation
La démarche de transformation des informations en connaissances ? [Comment ?]	<ul style="list-style-type: none"> ● Démarche Pull : Sélectionner des informations par rapport à un objectif précis. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Démarche Push : Promouvoir des méthodes de connaissances en interne.
L'objectif de cette démarche ? [Pourquoi ?]	<ul style="list-style-type: none"> ● Capturer les informations stratégiques de l'entreprise. ● Trier et sélectionner les informations pertinentes ayant un sens. ● Transformer l'information brute en information utile pour la prise de décision ● Favoriser le travail de groupe 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fournir les outils et les procédures à l'utilisateur final pour repérer, sélectionner et filtrer les informations. ● Fournir des moyens pour capitaliser toutes les informations.

Figure 15: Une comparaison entre IE et KM suivant les objectifs qui leurs sont propres

Fait par nos soins, en nous appuyant sur les travaux de Blondel, Edouard, El Mabrouki, [2007].

Ce tableau résume la logique de transformation de l'information en connaissance du point de vue intelligence économique et gestion des connaissances suivant des objectifs qui leur sont propres.

Au constat de cette comparaison, nous retenons qu'il existe de nombreux facteurs qui militent en faveur d'une ressemblance ainsi qu'une complémentarité à double sens entre l'intelligence économique et la gestion des connaissances. D'une part, nous avons l'intelligence économique qui représente un gouvernail à la gestion des connaissances. En effet,

l'intelligence économique alimente la gestion des connaissances, en collectant des informations dans l'environnement externe de l'organisation. [Figure 13]

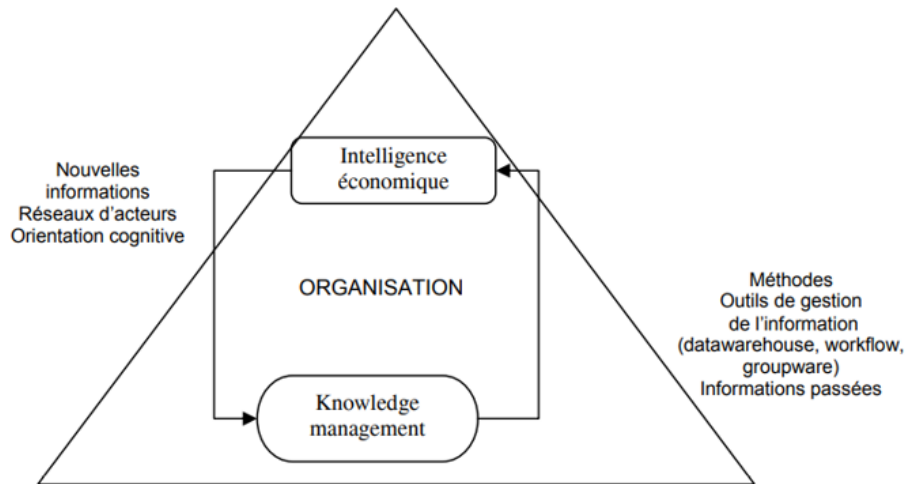


Figure 16 : La complémentarité entre la gestion des connaissances et l'intelligence économique [Blondel, Edouard, Mabrouki, 2007].

D'une autre part, nous considérons que la gestion des connaissances constitue un système d'information support de l'intelligence économique. En effet, elle utilise non seulement les connaissances internes capitalisées par la gestion des connaissances, mais également tous les outils et les techniques de gestion des connaissances qui dans le but d'une exploitation optimale des informations.

3.9. Conclusion de l'état de l'art :

L'étude du processus d'innovation, la connaissance, et l'intelligence économique à travers la littérature nous a permis de définir l'ensemble des liens et des implications entre ces trois concepts qui sont à la croisée de notre problématique.

Dans la première partie nous nous sommes attardés sur la notion de l'innovation, cela revient à la multitude des définitions et théories associées à ce concept. Nous nous sommes rendu compte que le sujet est vaste et appartient à plusieurs domaines. La recherche littéraire nous a permis de définir les axes permettant d'établir un lien entre la notion de l'innovation et celle de la gestion des connaissances. En effet, en s'appuyant sur la théorie de la diffusion introduite par Roger [2005], nous avons pu comprendre que le processus de décision d'innovation passe par plusieurs étapes, la connaissance est l'une des premières.

Ainsi, dans la deuxième partie, nous avons voulu nous intéresser aux typologies des connaissances au service de l'innovation ainsi qu'à la relation établie entre ces deux notions.

C'est la raison pour laquelle nous avons étudié les capacités de l'innovation à acquérir des nouvelles connaissances. Nous avons retenu que cette capacité repose sur la gestion dynamique de la connaissance, à savoir le processus de la génération, l'absorption et l'application des connaissances.

Ainsi, dans la troisième partie, nous avons voulu étudier l'utilité de la veille et de l'intelligence économique dans un processus d'innovation ouvert. L'intelligence économique et la gestion des connaissances seront vu comme des concepts de grandes actualités dont le but est l'enrichissement, la dynamisation et de partage de l'information en vue d'une prise de décision adéquate dans un cadre d'un processus d'innovation.

Au terme de cela, nous avons retenu qu'il est indéniable que la capitalisation des connaissances constitue un pilier important de l'intelligence économique, facilitant l'acquisition et le transfert de connaissance et impactant positivement le processus concerné, en l'occurrence le processus d'innovation.

L'objectif principal de ce travail était de comprendre l'articulation entre ces trois concepts, et de proposer une solution à mettre en place pour soutenir l'activité de veille dans un processus

d'innovation. La compréhension de cette articulation nous a permis de mettre en place notre étude terrain, que nous allons détailler dans le chapitre suivant.

4. Méthode d'étude de terrain

4.1. Hypothèse de recherche

L'objectif est d'étudier l'impact de la gestion des connaissances et son utilité dans l'adoption d'une innovation. L'état de l'art et l'étude qualitative ont permis de confirmer que le processus d'innovation ouvert à savoir « Inside-out » et « Outside-in » jouent un rôle déterminant dans la mise en œuvre de la gestion des connaissances. Nous avons vu également que la diffusion et l'adoption de l'innovation repose sur la gestion dynamique de la connaissance, à savoir le processus de la génération, l'absorption et de l'application des connaissances.

Dans cette logique, j'ai tenté d'étudier le lien établi entre la veille et l'innovation qui nous a amené à nous intéresser à la notion de la gestion des connaissances. D'où la pertinence de notre problématique : « En quoi la gestion de la connaissance peut contribuer à une démarche de veille pour constituer un levier d'adoption d'une innovation ? »

Notre hypothèse de départ s'appuie sur la théorie de diffusion de l'innovation introduite par Roger [2005] ainsi que sur le processus générique de gestion des connaissances de Grundstein [2002], Elle se décline comme suit :

- La veille seule n'est plus suffisante pour l'adoption d'une solution innovante. Une approche tournée vers une gestion de connaissance gouvernée par l'intelligence économique pourrait être un complément intéressant pour convaincre et valider l'idée créer.

4.2. Méthodologie de l'enquête

Pour rassembler les données de terrain, nous avons décidé d'opter pour des entretiens semi-directif, L'objectif du recours à ce type d'entretien est d'éviter le cadre rigide de questions et de réponses prédéterminées dans le but de laisser la liberté de réponses aux personnes interrogées pour pouvoir s'exprimer librement sur toutes les thématiques du sujet.

Dans le même contexte, nous nous sommes appuyés sur l'observation de l'existant telle que nous l'avons détaillé dans le chapitre dédié à l'analyse à l'étude du contexte, nous avons pu explorer le déroulement du processus d'innovation et de veille au sein des directions concernées, notamment le LAB technologie dans lequel j'effectue mon apprentissage et de comprendre comment la gestion des connaissances est menée dans un tel cas.

Pour construire notre échantillon, nous avons dans un premier temps défini les critères, le profil que nous souhaitons interroger. Nous avons voulu les avis des salariés concernées par notre problématique, qui sont notamment les salariés rattachés au support stratégique de SwissLife, plus précisément du Lab Techno, data LAB et la division Veille afin de pouvoir voir leur point de vue par rapport à notre problématique étudiée.

Nous avons réalisé un guide d'entretien que nous pouvons trouver ci-dessous, qui comprend les thématiques suivantes : Le processus de l'innovation, la veille et la gestion des connaissances en abordant tous les modes de fonctionnement, les difficultés rencontrées ainsi que les solutions potentielles.

Nous avons également profité pour évaluer les modalités de diffusion mises à disposition par le LAB et par la direction chargée des études et de veilles tels que : Swiss'up et la Study box. Pour examiner cela, nous allons opter pour une étude quantitative.

4.3. Guide d'entretien

Fiche signalétique de l'interlocuteur

1. Quel poste occupez-vous au sein de SwissLife ?
2. Quelle(s) sont la ou les fonction(s) que vous occupez dans ce poste ?

Veille

1. Quels sont les dispositifs de veille que vous utilisez ?
2. Est-ce que la veille est considérée avec une vision métier ou alors avec une vision scientifique ou technique ?
3. Quel est le processus utilisé pour identifier les pain points des métiers / Les besoins métiers de SwissLife ?
4. De quelle manière ce besoin est exprimé ?
5. Quel est l'impact de la veille technologique (Les études d'opportunités/ Les rencontres des Startup) sur l'identification des besoins métiers ?
6. Est-ce que les études de veille facilitent (Soutiennent) la prise de décision vis à vis une innovation ?
7. Quels sont, d'après vous, les difficultés rencontrées pour une pratique efficace de la veille au sein de votre entreprise ?

Innovation

1. Comment décrivez-vous le processus d'innovation appliqué ?
3. Quelles sont les différentes formes d'innovations appliquées par l'entreprise ?
4. Est-ce que le POC aide à une prise de décision par rapport à un déploiement d'une innovation ?
5. Considérez-vous que ce processus d'innovation appliquée facilite la prise de décision vis-à-vis un produit ou un service innovant ?
6. Comment diffusez-vous les travaux du LAB ?

Connaissance

8. Quel type de connaissance [contenu et type] est important lors de l'innovation organisationnelle ?
9. Comment les connaissances sont-elles gérées ? [Formalisées, stockées] ?
10. Les connaissances acquises lors d'une activité de veille, comment sont-elles diffusées à l'ensemble des collaborateurs ?
11. Trouvez-vous des difficultés à trouver ou à retrouver des informations liées à votre travail ? Si oui, lesquelles ?

Evaluation de la solution

12. Sur l'échelle de 1 à 5 (5 étant le degré le plus élevé). Cet outil vous fait-il gagner du temps dans votre recherche d'informations ?
13. Recevez-vous des notifications, des retours concernant les informations diffusées sur Swiss'up/ Study box ?
14. Est-ce qu'elles vous sont utiles ces informations (Feed-back) ?
15. Partagez-vous régulièrement les informations/connaissances issues des rencontres des collaborateurs sur l'outil ?

Conclusion

Avez-vous des choses à ajouter par rapport à ce que s'est dit ?

4.4. Analyse des résultats des entretiens

Préalablement à la discussion des cas et à l'interprétation des résultats au chapitre suivant, nous proposons d'analyser, dans ce chapitre, les données de l'étude sous forme de monographie. L'objectif est d'engager une réflexion interne et une analyse sur les grands thèmes du mémoire. Cela va nous permettre de comprendre comment les trois équipes rattachées aux support stratégique du groupe : le LAB Techno, Data LAB et la direction d'innovation capitalisent sur leurs connaissances. Notons bien, que les trois opèrent dans une démarche de veille et d'innovation ouverte. Ces entretiens sont l'occasion de s'interroger sur la gestion et le partage des connaissances dans ce cadre. Pour ce faire, nous avons réalisé un travail de retranscription des entretiens, ensuite nous avons utilisé la méthode des monographies sur les principales thématiques de notre mémoire. Le but est de restituer une mosaïque d'information par thème à partir des entretiens effectués et l'observation.

Les profils :

Personnes interviewé	Direction	Fonctions
Cindy JOLIE	Etudes et Veille	Chargée d'études de veille.
Clémence CAUMES	Etudes et Veille	Chargée d'études de veille.
Eddie EBECASSIS	LAB TECHNO	Directeur d'innovation
RAMI IGUERWANE	LAB TECHO	Chef de projet innovation
Chahir BENSMAIL	DATA LAB	Lead data scientifique

Figure 17 : Les profils interviewés

- **L'identification des pains points :**

En s'appuyant sur mon observation directe de terrain, l'identification de pain point est une action d'ordre managérial, cette étape se déroule lors des comités où les métiers vont exprimer leurs problèmes irritants d'une manière implicite.

L'intégralité des personnes interviewées, m'ont confirmé l'absence de supports dédiés à la description et au recueil de ces points métier. Cela montre que les équipes plébiscitent réellement les échanges oraux pour le partage des informations.

- **L'expression d'un besoin d'innovation explicite :**

Le plus souvent, l'expression des besoins prend forme au travers de réunion, formalisée d'une manière orale, il n'existe pas une réelle modélisation ou un support dédié à ce recueil de besoin.

- **Le repérage des connaissances cruciales lors du processus**

La majorité estiment que les connaissances sont mal structurées entre les différents départements. Les informations sont accessibles à plusieurs endroits, Il n'existe pas une méthode de repérage des connaissances mises en place entre les équipes. *« Il y a beaucoup de connaissances éparpillées, chez pleins de collaborateurs. » « Sans doute les connaissances ne sont pas suffisamment structurées »*. Pareillement, lorsque le POC se déroule qu'au sein du LAB sans l'implication des métiers, de nombreuses difficultés sont rencontrées liées à l'identification des personnes internes expertes du sujet de l'expérimentation.

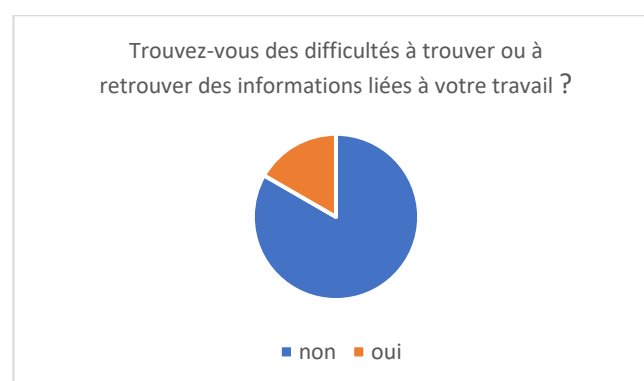


Figure 18 : Réponse à la question 11

- **La diffusion de l'innovation**

La diffusion de l'innovation prend souvent forme d'une démonstration de la solution, cette dernière est organisée par les prestataires de la solution sous forme de réunions visioconférence, il n'existe pas d'une base documentaire (compte rendu) résumant les éléments parcourus pendant cette démonstration. Cela peut poser des problèmes de perte ou d'oubli de la connaissance acquise lors de cette démarche.

Pareillement, à la fin du prototype POC, les parties prenantes du projet à savoir le LAB, les métiers et le prestataire de la solution organisent des sessions dédiées aux retours d'expériences. Le but est de présenter les résultats de l'expérimentation aux collaborateurs, et de s'interroger sur les raisons qui y ont conduit. Ces retours d'expériences se font via des sessions de réunions (Teams) en échange oral. Ces éléments ne sont pas conservés dans un espace dédié pour une optique d'amélioration continue. De la même manière, les supports relatifs à la présentation du REX ne sont pas partagés avec les différentes équipes.

- **La prise d'une décision d'adoption d'une innovation**

La décision de GO ou No Go vis-à-vis une solution n'est pas fluide, elle est contingente, elle nécessite la combinaison de plusieurs décisions (collective, facultative, et d'autorité) : « *POC s'est avéré compliant. Si oui le rôle de l'innovation s'arrête dans le principe parce que c'est au métier de décider d'intégrer cette technologie dans ses process. Nous avons un petit point de transmission qui est un sujet qui n'est pas fluide* »

- **La diffusion de la veille**

Les études de la veille sont partagées avec les collaborateurs via plusieurs canaux, et l'intranet reste l'un des outils privilégiés de la gestion électronique des connaissances au sein des équipes.

Ces études de veille ne suscitent pas automatiquement des retours de la part des collaborateurs, ce qui défavorise l'émergence d'idées nouvelles qui pourraient être capturées.

Dans le même contexte, deux outils de diffusion de veille sont mis à disposition des collaborateurs en lecture et en édition, néanmoins ces outils ne sont pas régulièrement alimentés, cela a engendré des problèmes de redondances en termes des études achetées. De plus, il n'existe pas d'indicateurs clefs relatifs aux réactions des collaborateurs concernant les travaux partagés.

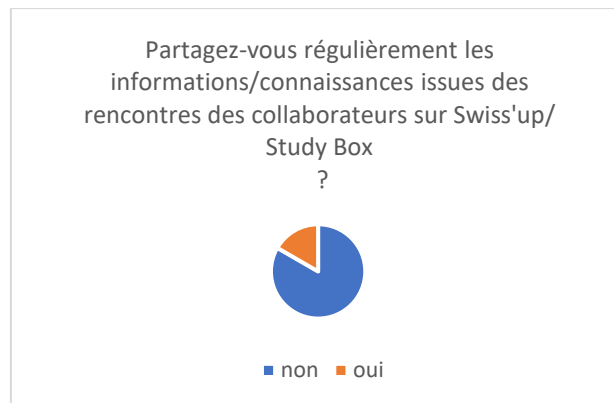


Figure 19 : Réponse à la question 15

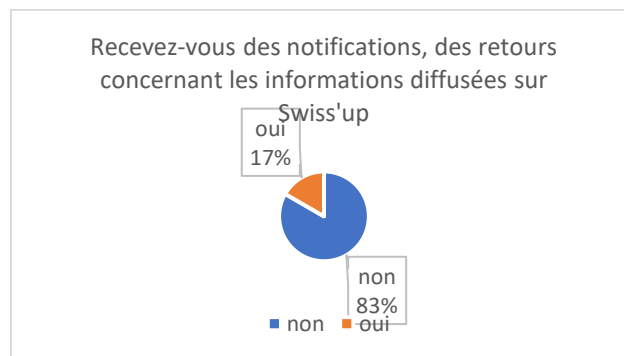


Figure 20 : Réponse à la question 13

- **Les solutions préconisées par les collaborateurs :**

- La majorité des personnes interrogées a souligné l'importance de la documentation pour le repérage des connaissances pendant le processus de l'innovation.
- Un système plus global regroupant l'ensemble des thématiques d'innovations étudiées par le LAB serait également une préconisation à prendre, pour faire connaître les travaux réalisés au sein du LAB.
- Une modélisation et un support de recueil de besoin ont également été recommandés pour clarifier la demande des métiers.

- Une documentation quant aux réunions effectuées.
- **Synthèse des points importants qui en ressortent :**
 - Les connaissances ne sont pas documentées, cela est dû principalement aux échanges oraux pour le transfert des connaissances : Absence de modèle d'explicitation peut être la cause de cette pratique.
 - Une décentralisation des informations entre plusieurs départements, ce qui implique des difficultés à retrouver les personnes expertes et les documents nécessaires.

Fort de ce constat, il convient maintenant de s'interroger quant aux pratiques et outils de gestion de connaissance à la disposition de l'entreprise afin de faciliter la prise de décision dans un processus d'innovation ouvert.

5. Recommandations : La capitalisation des connaissances

A la lumière de l'étude réalisée, nous constatons que le premier défi à relever est la volatilité des connaissances entre les différents départements de l'entreprise.

Dans l'état de l'art, nous avons vu que la capacité d'une organisation à innover repose sur sa capacité à évoluer son capital de connaissance, dans ce contexte, l'auteur [Grundstein, 2002] a désigné 4 processus génériques du cercle vitreux de capitalisation des connaissances.

Pour commencer, nous avons d'abord tenté de schématiser d'une manière synoptique, les multiples théories et études examinées dans notre état de l'art afin de tenter de résoudre les problèmes relevés dans la partie précédente. Ici le modèle montre la relation complémentaire qui existe entre l'intelligence économique et la gestion des connaissances [Blondel, Edouard, Mabrouki, 2007], vu comme sorte d'une représentation morphologique, autour de la théorie de diffusion de Rogers [2005], la théorie de la capitalisation des connaissances de Grundstein [2002] et enfin la capacité d'absorption de Cohen et Levinthal [1990].

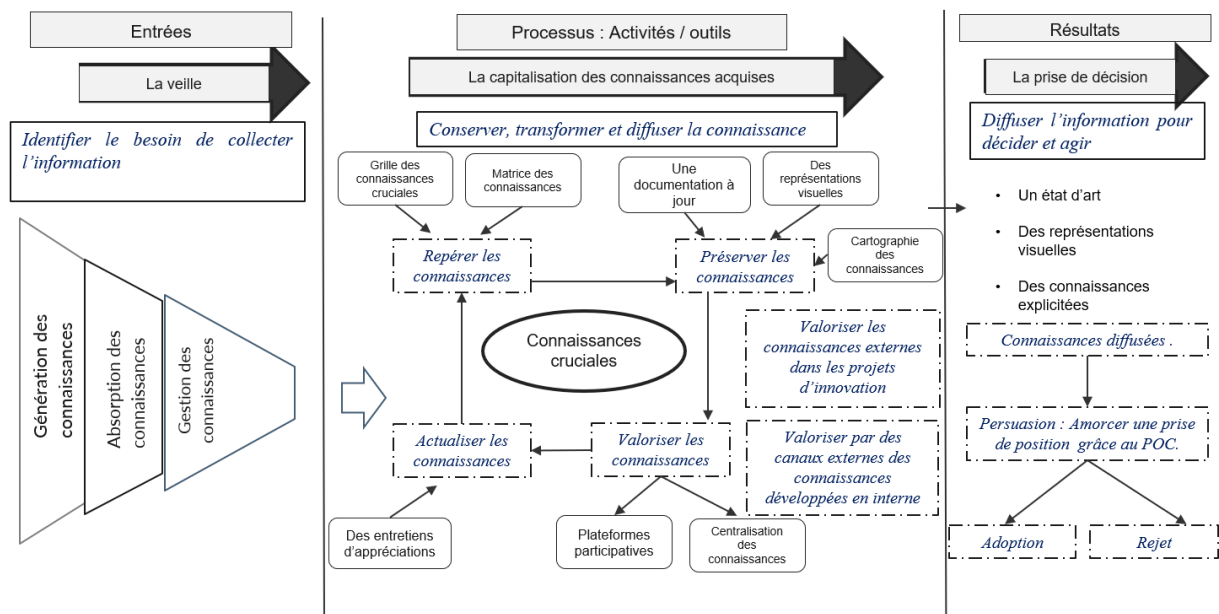


Figure 21: Une vue synoptique de l'ensemble des théories étudiées

Légende : Résultat Activité

Repérer les connaissances est la première tâche du cycle de capitalisation des connaissances de Grundstein [2000]. Le but est de « localiser et rendre visibles les connaissances de l'entreprise, être capable de les conserver, y accéder et les actualiser, savoir comment les diffuser et mieux les utiliser, les mettre en synergie et les valoriser » [Grundstein, 2000].

Capitaliser des connaissances doit être ici entendu dans le sens de repérer et préserver ces connaissances, comme source d'aide à la décision dans un processus d'innovation. Implicitement, cela sous-tend un certain repérage des connaissances à préserver. Concrètement, cette démarche est l'action de sauvegarder et préserver l'ensemble des connaissances (savoir-faire, savoir-être, bonnes pratiques, retour d'expérience etc.) détenues par les collaborateurs de l'entreprise. Les connaissances doivent être sélectionnées, formalisées, puis stockées afin de les rendre facilement accessibles à l'ensemble des collaborateurs.

Néanmoins, toutes ces connaissances ne peuvent être préservées pour des contraintes techniques et de coût, et toutes les connaissances ne présentent pas un intérêt à être préservées. Typiquement ce sont des connaissances cruciales spécifiques à un certain contexte qui contribuent significativement à sa performance.

Dans cette partie, nous allons nous concentrer aux problématiques de repérage et de préservation des connaissances cruciales du cycle de capitalisation des connaissances, qui constituent le cœur des constats que nous avons relevés lors de l'analyse qualitative. Le but est de formuler des recommandations permettant d'y remédier.

5.1. Repérage des connaissances cruciales : Cartographie des connaissances cruciales

Le repérage des connaissances cruciales consiste à repérer les connaissances explicites et tacites qui sont nécessaires au processus de décision. Cette phase du cycle de capitalisation des connaissances permet d'identifier, localiser, et caractériser les connaissances pour en faire des cartographies. Comme nous l'avons abordé dans l'état de l'art, Ermine [2003] a privilégié « la cartographie des connaissances » comme un outil logiciel de repérage. Cette

méthode permet la définition des critères factuels de l'organisation, offrant une visualisation en fonction des critères choisis pour classer les connaissances.

Catégorie de connaissance	Grille d'analyse du caractère cruciale de la connaissance				
	Descriptions des connaissances repérées	Rare	Accessible	Délai d'acquisition	Vulnérable
Explicite et formelle					
Tacite					

Figure 22 : Grille d'analyse du caractère cruciale de la connaissance.

Nous avons voulu élaborer une visualisation en fonction des critères suivants : La rareté ; la vulnérabilité ; l'accessibilité ; et le délai d'acquisition.

Certaines connaissances tacites ou explicites sont rares, dans le sens où peu de collaborateurs les détiennent. Le délai d'acquisition d'une connaissance est un facteur qui impacte considérablement le déroulement du processus. Il me paraît essentiel de prendre en compte ces facteurs car les connaissances peu accessibles sont bien entendu largement supérieures à ceux d'une connaissance commune. Une connaissance est considérée comme vulnérable lorsqu'elle présente un caractère unique et qu'elle est donc à la fois peu accessible et peu partagée. Autrement dit, une connaissance est considérée comme vulnérable lorsque le risque d'impact négatif est grand et que les moyens nécessaires pour l'acquérir de nouveau seront coûteux (en termes de temps ou d'argent).

Le caractère crucial des connaissances dépend d'une part, du besoin de cette connaissance et d'autre part de l'influence de cette dernière sur les étapes qui jalonnent le processus d'innovation du LAB.

Une fois les connaissances cruciales repérées, il serait important de les associer à une source, une localisation et un détenteur de cette connaissance. Le but est d'exploiter les connaissances selon un mode de raisonnement défini. [Figure 23]

Catégorie de connaissance	Cartographie des connaissances cruciales		
	Source	localisation	Détenteur
Explicite et formelle			
Tacite			

Figure 23 : Cartographie des connaissances cruciales

Au constat de notre étude empirique, nous avons relevé le problème de multi-localisation de ces connaissances, notamment lorsqu'il s'agit des connaissances appartenant à un capital humain. Dans cette optique, Ermin [2003] classe ce capitale selon deux composantes : Le capital humain et le capital d'information. Le premier revient aux connaissances tacites stockées « dans la tête » des collaborateurs, qui sont difficilement transmissibles. Le second revient à l'action du stockage de diffusion par les systèmes d'informations. Pour cela, nous avons tenté de développer une matrice permettant de croiser les connaissances et ses détenteurs.

5.2. La mise en œuvre d'une « Matrice des connaissances »

Une matrice de connaissance est un outil graphique qui permet de visualiser les connaissances (tacites et explicites) que possèdent les collaborateurs en fonction des besoins et des objectifs de l'entreprise. Il s'agit d'adopter une organisation qui place les individus dans les situations favorisant le recueil d'informations.

Cet outil va permettre de visualiser, de structurer et de faciliter l'accès aux collaborateurs capables d'effectuer une tâche spécifique. Il permet d'identifier l'expertise que possède

chaque collaborateur ayant les connaissances pertinentes, et comment ils peuvent être mis en relation avec les objectifs poursuivis.

Pour ce faire, il faudrait dans un premier temps identifier les différentes personnes qui peuvent interagir avec notre mission, les localiser, diagnostiquer leur champ d'action, évaluer leur niveau d'expertise, développer de nouveaux contacts en cas de manques (privilégier la variété), et enfin conserver cette grille et la mettre à jour si besoin.

Cette matrice est en cours de construction au sein du LAB. Ce travail nécessite plusieurs échanges avec plusieurs collaborateurs, notamment avec la direction d'architecture, afin d'identifier les personnes possédant les connaissances par métier/Produit/ Fichier La construction de cette matrice va consister également à un ou plusieurs échanges avec les collaborateurs (experts) identifiés pour pouvoir évaluer leur niveau de connaissance (Expert, avancé, intermédiaire ...).

5.3. L'explicitation des connaissances :

Dans la section précédente, nous avons tenté d'examiner comment identifier les connaissances cruciales, les acquérir auprès des porteurs de connaissances, les modéliser, maintenant il faut les préserver. Dans ce contexte, Ermin [2003] a défini deux approches : La transcription et l'ingénieur des connaissances. Cette dernière est une méthode très sophistiquée pour expliciter ces connaissances. Nous allons donc tenter dans ce mémoire, d'adopter l'approche de transcription des connaissances comme un point de recommandation.

Le principe est de formaliser les connaissances mises en œuvre dans l'activité. C'est-à-dire de les rendre explicites, manipulables et accessibles, généralement sous forme documentaire, les composantes de cette activité : produits, processus, méthodes, schémas, etc.

5.4. La capitalisation des connaissances sur des supports formels

L'explicitation des connaissances est essentielle pour la mise en commun des connaissances, cette approche répond à une logique de codification des connaissances individuelles en connaissances organisationnelles [Perrin, 2007].

En termes de support formel, une grande diversité d'outils et d'approches pour gérer et capitaliser les connaissances existantes, cette formalisation peut se faire en utilisant les textes et les illustrations [Berger, 1993]. De nombreuses méthodes de capitalisation des connaissances ont de même été développées tels que les Système expert, document papier, logiciel documentaire, groupware.

5.5. La valorisation des connaissances

La valorisation des connaissances à l'œuvre de l'innovation est une étape importante, car elle permet de légitimer l'innovation auprès des différentes parties internes et externes. Cette étape favorise la diffusion de l'innovation au sein et à l'extérieur du collectif d'innovation. La valorisation des connaissances permet la diffusion et le partage des connaissances entre les différents collaborateurs, par le biais des plateformes distribuées.

Au sein du LAB, nous disposons de deux bases de connaissances qui font l'interface entre les collaborateurs, notre étude qualitative nous a permis d'évaluer les deux outils, les résultats n'étaient pas satisfaisants, car les outils ne sont pas assez connus entre les équipes. Nous devons donc établir une stratégie de communication autour de ces deux outils pour favoriser les interactions des collaborateurs. Notifier les collaborateurs est aussi un point d'attention à prendre en compte. Le fait d'être informé de la publication ou de la modification des contenus sans avoir à consulter systématiquement l'outil va leur permettre d'être plus efficace.

Dans le même contexte, un catalogue de tout ce qui a été réalisé au sein du LAB techno est en cours de construction, ce document va regrouper toutes les formalisations de tous les projets. Le but est de diffuser nos travaux à l'ensemble des collaborateurs. Une démarche projet a été entamée. L'objectif est de formaliser cela sur une interface assez synthétique communiquant en détails l'ensemble des travaux réalisés au sein du LAB.

5.6. L'actualisation des connaissances :

L'actualisation des connaissances se fait par la méthode choisie de résolution des problèmes, c'est un raisonnement construit à partir de cas étudiés. Dans notre cas, actualiser les connaissances consiste à les mettre à jour, les standardiser et les enrichir au fur et à mesure des retours d'expériences, de la création de connaissances nouvelles, et de l'apport des connaissances externes. L'actualisation des connaissances se fait généralement par le biais des entretiens d'appréciations pour objectiver les collaborateurs.

6. Discussion, axes d'améliorations et limites

6.1. Discussion

Sur la base des considérations évoquées dans l'état de l'art et de notre étude empirique au sein du LAB Techno SWISSLIFE, l'acquisition et le transfert des savoirs pour valider et adopter une nouvelle idée, implique la recherche de nouvelles connaissances et l'exploration à la fois interne et externe des sources de connaissances.

Au niveau des connaissances internes, le développement de l'innovation interactive implique la gestion d'une grande variété de relations entre acteurs disposant chacun des connaissances spécifiques. Cela suppose aussi d'être en mesure d'identifier les sachants qui détiennent des connaissances susceptibles d'exercer une influence sur le processus d'innovation. Cette gestion nécessite une infrastructure de capitalisation mettant au point les processus de transformation des échanges engendrés par les différentes mises en relation effectuées entre les équipes.

Par ailleurs, au niveau des connaissances externes, l'activité de la veille oriente logiquement la sélection des sources de connaissances et des expertises qui paraissent les plus prometteuses au regard de l'objectif de l'innovation. Si un processus d'innovation peut s'interpréter du point de vue de la création des connaissances et de la gestion des connaissances de manière générale, cela n'exclut pas le fait que l'on puisse aussi l'analyser du point de vue de l'apport informationnel de l'intelligence économique.

En effet, l'innovation dépend à la fois de la capacité de l'organisation à capitaliser ces connaissances internes, et de sa capacité à les combiner avec des connaissances acquises de l'environnement par le biais de son système d'intelligence économique. Le développement des capacités dynamiques d'innovation révèle de la mise en place des pratiques et des supports de la gestion de connaissance favorisant l'émergence et l'adoption des idées innovantes.

A l'appui de notre état de l'art et les résultats de notre étude, nous avons pu déduire l'existence d'une relation positive [Figure 24] entre la prise de décision dans le cadre de l'innovation d'une part, et la manière dont une organisation gère les connaissances issues de son système d'intelligence économique d'une autre part. Cela nous a permis donc de vérifier

la validité de notre hypothèse de départ : « La veille seule n'est plus suffisante pour l'adoption d'une solution innovante. Une approche tournée vers une gestion de connaissance gouvernée par l'intelligence économique pourrait être un complément intéressant pour convaincre et valider l'idée créer ».

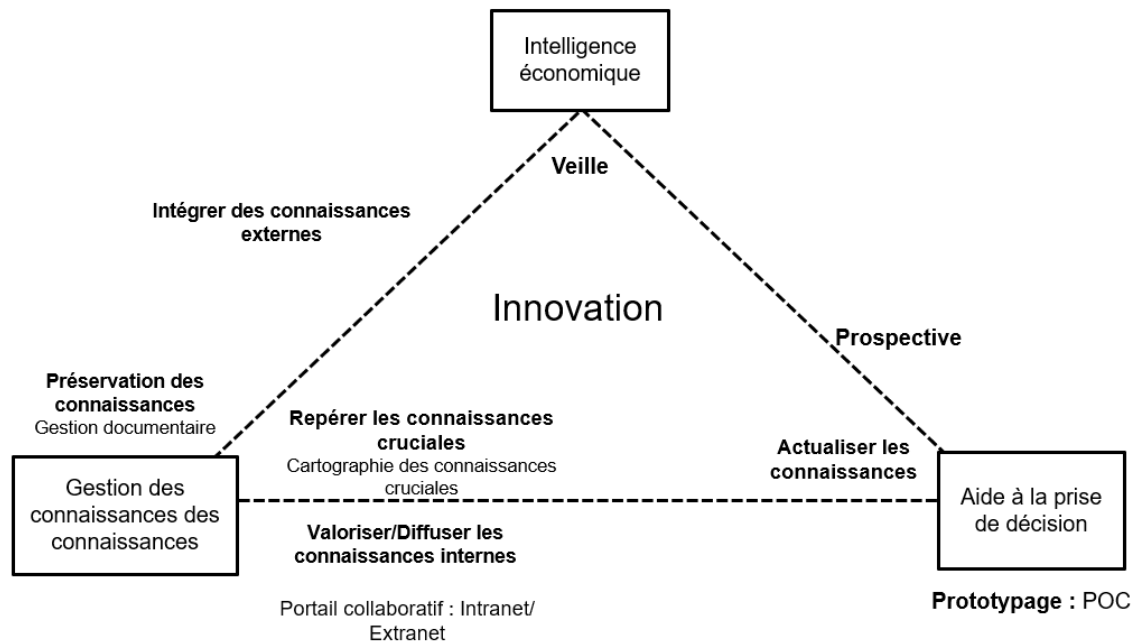


Figure 24 : Triptyques des grands thèmes de notre mémoire

Étant donné que la gestion des connaissances s'intéresse à repérer, préserver, valoriser et actualiser les connaissances, pour de meilleures décisions, cela peut influencer les actions innovantes de l'entreprise. Une meilleure information en soi n'entraîne pas une augmentation substantielle de la performance et de la prise d'une décision d'adoption de l'innovation, la clé est ce que les organisations font avec cette information. A l'issue de de notre étude, nous pouvons postuler que la gestion des connaissances fournit les outils nécessaires pour expliciter et diffuser le patrimoine de connaissances, permettant ainsi l'acquisition, l'assimilation et l'utilisation de nouvelles connaissances nécessaires pour une prise de décision.

6.2. Axes d'amélioration

Concernant les axes d'amélioration de l'étude, un point peut être souligné. Il pourrait être opportun d'élargir le champ de l'étude terrain, en interrogeant d'autres profils ayant une posture managériale, c'est-à-dire des personnes chargées d'élaborer et de voter les décisions concernant l'adoption d'une innovation.

6.3. Les limites de l'étude

Au-delà des apports de notre recherche, nous avons été confrontés à certaines limites. En effet, nous n'avons interrogé que des acteurs qui sont impliqués dans le processus d'innovation. Ces personnes sont enthousiastes à l'égard des nouvelles. Il aurait été préférable d'avoir une répartition plus large qui comprend les métiers aussi, qui sont considérés dans le cas de mon entreprise d'accueil, comme des adopteurs précoces vis-à-vis l'innovation. Ces personnes sont plutôt discrètes dans leurs choix d'adoption par rapport aux innovateurs. Ceci, nous amène à nous interroger sur la représentativité de l'échantillon interrogé.

7. Conclusion générale

L'objectif de ce mémoire était d'apporter des pistes de solutions à la problématique « En quoi la gestion des connaissances peut contribuer à une démarche de veille pour constituer un levier d'adoption d'une innovation ? »

La démarche adoptée pour argumenter ce travail nous a amenée, dans une première partie, à faire le point sur la notion de l'innovation, ses théories, ainsi que ses typologies, pour enfin faire expliciter son lien avec la gestion des connaissances. Nous nous sommes ensuite intéressés plus particulièrement aux missions de la veille dans le cadre de l'innovation ouverte, cela nous permis de rattacher cette notion à la discipline dont elle dépend, l'intelligence économique. En établissant ce lien, et en s'appuyant sur les enseignements de la littérature, nous avons retenu que la gestion des connaissances constitue un pilier important de l'intelligence économique, visant la cohérence et la disponibilité de la connaissance, à sa capitalisation et diffusion à l'ensemble des membres de l'organisation.

A notre état d'art a succédé une étude empirique, nous avons, en premier temps, présenté le contexte de l'étude afin de réaliser une analyse de l'existant, à travers notamment l'observation et les entretiens semi-directifs. Cette étude nous a permis d'approfondir le sujet, et de relever les différentes difficultés liées au processus de la diffusion de l'innovation, et se s'interroger sur la mesure dans laquelle le LAB Techno, le Data LAB et la direction d'études et de veille pensent que la gestion des connaissances peut soutenir l'adoption d'une idée innovante. Nous avons pu donc interviewer différents profils reconnus comme des acteurs de l'innovation au sein de SwissLife. Ensuite, nous avons exposé les résultats que nous avons dégagés.

En alliant la théorie et l'analyse, nous avons pu formuler des recommandations autour d'une démarche de capitalisation des connaissances, en s'appuyant uniquement sur les outils de gestion de connaissances disponibles au sein du LAB. Ces propositions nous semblent adaptées à la résolution de la problématique soulevée.

8. Bibliographie

- [Adner, 2006] : Adner, R. (2006), « Match your innovation strategy to your innovation ecosystem », dans Harvard Business Review, Vol. 84, pp. 98-107.
- [Afuah, 1998] : Affuah A., (1998), Responding To Structural Industry Changes: A Technological Evolution Perspective. Oxford University Press, Usa, Vol.6, Issue 1, pp. 183-202
- [Akrich et al., 1988 ; Callon, 1994 ; Alter, 2000 ; Sainsaulieu, 2001] : Akrich M., 1988 , Callon M., Latour B., « A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement », Gérer et Comprendre, juin 1988, p.4-17.
- [Alavi et Leidner, 2001] : Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001) Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, 25, 107-136.
- [Balmis, 2004] : Gilles Balmisse, (2004), Guide des outils du knowledge management, Panorama, choix et mise en œuvre
- [Barão, et al, 2017] : Barão A., de Vasconcelos J. B., Rocha Á., & Pereira R. (2007), Une approche de gestion des connaissances pour capturer les réseaux d'apprentissage organisationnels. Revue internationale de gestion de l'information. 2017;37(6):735–740
- [Barbaroux, Attour et Schnek, 2015] : ATTOUR A., BARBAROUX P., « Architectural knowledge and the birth of a platform ecosystem : A case study » Innovations ; Journal of innovation economics and management, vol 19, N]1, p ; 11-30, 2016.
- [Barbaroux, Attour et Schnek, 2017] : ATTOUR A., BARBAROUX P., (2017), Le rôle des processus de connaissances sans le cycle de vie d'un écosystème d'affaires » P ; 17-18, Septembre,2015.
- [Bearing Point, HEC 2017] : Huet J.M., Moriniere L., et Le Marc L., (2017) dans Afrique La Tribune, BearingPoint (2017) : [Le capital humain dans le développement international \[Tribune\] \(latribune.fr\)](http://latribune.fr)
- [Blondel, Edouard, Mabrouki, 2007] : Blondel F., Edouard S., El Mabrouki M.N., (2007), Quelle articulation entre intelligence économique et Knowledge management au sein de l'entreprise ?
- [Bogers & West, 2012] : Bogers M., West J., (2011), Profiting from External Innovation: A Review of Research on Open Innovation.
- [Boly, 2008] : Boly V., (2008), Ingénierie de l'innovation Organisation et méthodologies des entreprises innovantes.
- [Bourdon et Bourdil, 2007 ; Chaabouni et Ben Yehia, 2013] : De Pierre Barbaroux, Amel Attour, Eric Schenk, Gestion des connaissances et innovation : Interaction, collaboration, ouverture
- [Bournois & Romani, 2000] : Frank B., Romani P.J. (2000), L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises.
- [Cattani, 2006] : Cattani. D., (2006), Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani, (sous la direction de), Dictionnaire de l'autre économie. Paris, Desclée de Brouwer, 2005, 564 p.
- [Chesbrough et al, 2006] : Chesbrough, H.W., Piller F. (eds), (2006) « Bridging mass customization & open innovation », proceedings of the 2011 world conference on Mass Customization, personnalization, and Co-creation, San Francisco, LuLu Publishers, 2012 ;

- [Chesbrough, 2003] : Chesbrough, H.W. (2003), open innovation. The imperative for creating and profiting from technology, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2003.
- [Choo, 1998] : Choo, C.W. (1998), « Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment », Medford, NJ: Information Today Inc., 272 p
- [Clayton Christensen, 1995] : Clayton Christensen M., (1995), « Innovator's dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail », Harvard Business Review Press
- [Cohen et Levinthal,1990] : Cohen W M., Levinthal D A., « Absorptive Capacity », New Perspective on Learning and Innovation, ASQ, 35, 1990, pp. 128-152.
- [Colletis G, 1997] : Colletis G., (1997) « Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique », Revue d'Intelligence Économique, mars 1997, n° 1.
- [Cooper 1992] : Cooper, R.G. et Kleinschmidt, E.K., (1992), Stage Gate Systems for New Product Success. Marketing Management, 1(4), 20-29
- [Cooper 1993] : Cooper, R.G. et Kleinschmidt, E.K., (1993). Uncovering the keys to new product success. Engineering Management Review, 21(4), Winter 1993, 5-18
- [Coriat, Weinstein, 1997 ; Davis e Foray, 1992] : Coriat B. et Weinstein O. (1995) Les nouvelles théories de l'entreprise, Le Livre de Poche
- [Davenport et Prusak ,1998] : Davenport T. Prusak L., (1998) « Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, 1998.
- [Drucker, 1993], - - Drucker P., (1993), « L'après capitalisme »
- [Emden, Calantone, & Droge, 2006] : Emden, Z., Calantone, R. et Droge, C., (2006), « Collaborer pour le développement de nouveaux produits: sélectionner le partenaire ayant le potentiel maximal de créer de la valeur ». Journal of Product Innovation Management, 23, 330-341.
- [Ermine, 1999] : ERMINE J-L., La gestion des connaissances, un levier de l'Intelligence Economique, Revue d'Intelligence Economique, n°4, avril 1999, PP 98-111, 1999
- [ERMINE, 2000] : Ermin J-L., (2000), « Capitaliser et partager les connaissances avec la méthode MKSM Traité IC2, (Information, Communication, Commande) Volume Capitalisation des connaissances », Hermès.
- [Ermine, 2014] : Ermin J.L., (2014), Gestion des connaissances. Hermes Sciences
- [Fernex-Walch et Romon, 2006] : Fernex-Walch S., Romon F., (2006), « Management de l'innovation: de la stratégie aux projets »
- [Garcia et Calanton, 2002] : Garcia, R. et Calantone, R., (2002), A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology : a literature review, The Journal of Product Innovation Management, 19, 110-132.
- [Garnett et al, 2016] : Garnett, K., Lickorish, F.A., Rocks, S.A., Prpich, G., Rathe, A.A., Pollard, S.J.T. (2016), « Integrating horizon scanning and strategic risk prioritisation using a weight of evidence framework to inform policy decisions », Sciences, p. 82–9
- [Gherardi, 2000] : Gherardi, S. (2000). Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations: An introduction to the special issue on 'Knowing in practice'. Organization, 7(2), 211-223.

[Glynn, 1996] : Glynn, M.A. (1996) Innovate Genius: A Frame Work for Relating Individuals and Organization Intelligences to Innovation Academy of Management. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326-336.

[Glynn, 1996] : Glynn, M.A., (1996) « Innovate Genius: A Frame Work for Relating Individuals and Organization Intelligences to Innovation » dans *Academy of Management. of Applied Psychology*, 86, 326-336.

[Grant, 1996 ; Spender, 1996] : Spender J.-C., Robert M. Grant, (1996) « Knowledge and the Firm: An Overview » *Strategic Management Journal* 17(S2):3-9

[Grant, 1996 ; Spender, 1996] : Spender, J.C. and Grant, R.M., (1996) Knowledge and the Firm : Overview.

[Greve et Taylor, 2000] : Greve, H.R. et Taylor, A. (2000), « Innovations as catalysts for organizational change: Shifts » dans *la cognition et la recherche organisationnelles* », *Trimestriel des sciences administratives*, vol. 45, p.54-8

[Griliches, 1957 ; Mansfield, 1961 ; Nelson et Winter, 1982 ; Dosi, 1988 ; Dosi et al., 1988 ; Teece, 1996] Teece D.J., « Firm organization, industrial structure, and technological innovation », *Journal of Economic and Behavior and Organization*, vol.31, n°2, 1996, pp. 193-224.

[Grundstein, 02] : Michel Grundstein, (2002), De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue. 1er Colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel « Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances ». Nantes, 12-13 décembre 2002.

[Grundstein, 2002] : Grunstein, M., (2002), De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue.

[Habib, 2010] : Johanna Habib, (2010), « La dynamique de création de connaissances dans les processus d'innovation : Analyse comparée de quatre études de cas dans le secteur de la santé électronique » Dans *Systèmes d'information & management* 2010/4 (Volume 15), pages 93 à 140

[Hall et Andriani, 2003] : Richard Hall et Pierpaolo Andriani, (2003), Gérer les connaissances associées à l'innovation, Dans *Journal of Business Research* 56(2) :145-152

[Harbulot, 2012] : Harbulot C., (2012), Manuel d'intelligence économique, Presses Universitaires de France

[Hedberg, 1981,] : Hedberg B., (1981), « How Organizations Learn and Unlearn, in Handbook of Organizational Design, » P. Nystrom et W. Starbuck eds., vol. 1, Oxford, NY, pp. 3-27

[Henderson, Clark, 1990] : Henderson R., Clarck K., « Architectural innovation : the reconfiguration of existing product technologies and the failur of established firms », *Administrative Science Quarterly*, vol ;35, n°1, p. 9 -30, 1990

[Jakobiak, 1991] : Jokabiak. F., (1992), Exemples commentés de veille technologique, France, 1992.

[Jakobiak, 2004, p. 202] : Jakobiak F., (2004), L'intelligence économique, Editions d'Organisation.)

[Jianwen, Kickul, Hao, 2009] : Jianwen Jon Liao Jill R. Kickul, Ma Hao. (2009), Capacité dynamique organisationnelle et innovation : un examen empirique des entreprises Internet. *Journal of Small Business Management*.;47(3): 263–286.

- [Juillet A, 1998] : Juillet A., (1998) Les Échos no17582 du 10 février 1998, p. 53.
- [Khalil et Dudezert, 2014] : Khalil C., Dudezert A. (2014), « Entre autonomie et contrôle : quelle régulation pour les systèmes de gestion des connaissances ? », *Systèmes d'Information et Management*, 19 (1), 51-76
- [Landry, Amara, & Lamari, 2002] : Réjean Landry, Nabil Amara, Moktar Lamari (2002), « Does social capital determine innovation? To what extent? Technol Forecast Soc Change Dans Technological Forecasting and Social Change 69(7):681-701
- [Leonard-Barton,1995] : Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*.
- [Lesca, 1997] : Lesca, H. 2003. *Veille stratégique - La méthode L.E.SCA* : Editions EMS.
- [Lesca, 2006 ; Bernaoui, 2017] : Lesca, N. C.-F.-L., (2006), *Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique*. Paris : Hermes Sciences.
- [Loilier et Tellier, 2013] : Loilier A., Tellier T., (2013), *Gestion de l'innovation. Comprendre le processus d'innovation pour piloter*
- [March, 1991] : March, J.G. (1991), « Exploration and exploitation in Organizational learning », *Organization Science*, Vol.2, N°1, p.71-87
- [Martre, 1994] : Martre, H., (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Paris, La documentation française, 216 p.
- [Mitri, 2003] : Mitri M., (2003), « A Knowledge Management Framework for Curriculum Assessment » dans *Journal of Computer Information Systems*
- [Muller, 2005] : Pierre Muller, (2005) « Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique Structures, acteurs et cadres cognitifs », Dans *Revue française de science politique*, pages 155 à 187
- [Nasimi et al., 2013] : Mohammad Hassan Nasimi, Samaneh Nasimi, Masoumeh Sabrkonandeh Kasmaei (2013) « Gestion des connaissances et avantage concurrentiel pour les organisations » dans Chapitre koweïtien de l'Arabian Journal of Business and Management Review 2(5):56-64
- [Nemet, 2009] : Nemet, G.F. (2009), « Demand-pull, technology-push, and government-led incentives for non incremental technical change », *Research Policy*, Vol. 38, N° 5, p. 700-709.
- [Niosi 1999, p. 117] : Niosi J. (1999) « Fourth-Generation R&D: From Linear Models to Flexible Innovation » dans *Journal of Business Research*, 1999, vol. 45, issue 2, 111-117
- [Nonaka et Takeuchi,1995] : Nonaka I., Takeuchi H., « *The knowledge-creation Company : How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York, 1995.
- [Nonaka et Toyama, 2003] : Nonaka I., Toyama R., (2003), *The knowledge creating theory revisited : knowledge creation as a synthesizing process* », *Knowledge Management Research and practice*, vol.1, n°1, p. 2 – 10, 2003.
- [Nonaka, Krogh et Voelpel, 2006] : Nonaka, I., Krogh, G. and Voelpel, S. (2006) « *Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances* ».
- [Obstfeld, 2005] : Obstfeld, D. (2005), "Social networks, the teritus iungens orientation, and involvement in innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, pp. 100-130.

- [Perkmann & Walsh, 2007] : Perkmann M. Walsh K., (2007), « Relations université-industrie et innovation ouverte : vers un programme de recherche » Dans *Revue internationale de gestion* 9(4)
- [Pernose, 1959 ; Drucker, 1993 ; Hatchuel et al., 2006] : Penrose, E. (1959), in Wright, R.W, Wijk, G.V et Bouty, I. (1995), « Les Principes du Management des Ressources Fondées sur le Savoir », *Revue Française de Gestion*, n° 105, Septembre, Octobre, p. 70-75.
- [Prahalad & Hamel, 1990] : Prahalad C. K. & Hamel G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business review*, 68(3), pp. 79-91.
- [Prahalad & Hamel, 1990 ; Teece, Pisano, & Shuen, 1997] : Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., (1997). *Dynamic capabilities and strategic Management*. *Strategic management journal*, 18 (7), 509-533.
- [Prax, 2019] : Jean-Yves Prax, (2019), Chapitre 1. Le Knowledge Management : définitions, attentes Dans *Manuel de Knowledge Management* (2019), pages 15 à 34)
- [Prusak, 1997 ; Spender & Grant, 1996] : Spender J. C. & Grant R. M. (1996), "Knowledge and the firm: overview", *Strategic Management Journal*, 17(special issue), pp. 5-9
- [Reix, 2000] : Reix, R. (2000). *Système d'information et management des organisations*. Paris: Vuibert
- [Roger, 1995]. Everett Rogers (1995) *Diffusion of innovations*, The Free Press, New York
- [Rothwell, 1992, p. 23] : Rothwell, R., (1992), « Successful industrial innovation : Critical factors for the 1990s. », *R&D Management*, Vol. 22, N° 3, p. 221-39
- [Schumpeter 1911] : Schumpeter J., (1911), *Théorie de l'évolution économique*.
- [Schumpeter, 2011] : Schumpeter, J. (1911). *Théorie de l'évolution économique*. Paris: Edition Dalloz
- [Sherry & Gibson, 2002] : Sherry, L. & Gibson, D. (2002). The Path to Teacher Leadership in Educational Technology. *Contemporary Issues in Technology and Teacher Education*, 2(2), 178-203.
- [Schumpeter, 1934] : Schumpeter, J. A., (1934). *The Theory of Economic Development*, London, Oxford.
- [Simon, 1980] : Simon H. A., (1980) : "Cognitive Science : The Newest Science of the Artificial", *Cognitive Science*, vol. 4, pp. 33-46. The enduring issues, London : Praeger Publishers, pp:98-109.
- [Simon, 1983] : Simon H. A. (1983), *Administration et processus de décision*, Economica, Paris.
- [Thompson, 1965, p. 2] : Thompson, V.A. (1965) « Bureaucratie et innovation. *Administrative Science Quarterly* », 10, 1-20. <https://doi.org/10.2307/2391646>
- [Urabe, 1988, p. 3] : URABE, K. 1988. Innovation and the Japanese Management System, In: K. Urabe, J. Child et T. Kagono (Eds.) *Innovation et gestion, Comparaisons internationales*, De Gruyter & Co: Berlin, pp 3-25.
- [Van du Ven et al. 1986]. Van de Ven, A.H. (1986), *Problèmes centraux dans la gestion de l'innovation- Sciences de gestion*, 1986 - pubsonline.informs.org

[Walkers et al., 2003] : Walkers B., Jiang J., Klein G. (2003), "Strategic information and strategic decision making: the EIS/CEO interface in smaller manufacturing companies", *Information & Management*, vol. 40, no6, p. 487-495.

[West et Anderson,1996] : Michael A. West, Neil Robert Anderson (1996), « Innovation in Top Management Teams »

[Wheelwright ,1992] : Wheelwright, S.C., Clark, K.B (1992), « Competing Through Development Capability in a Manufacturing-Based Organization », *Business Horizons*, Vol.35, N°4, p. 29-43

[Wiig, 1993] : Wiig K.M., (1993), « Knowledge Management Foundations : Thinking about Thinking : How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge

[Zahra et George, 2002] : Zahra, S.A., George, G., 2002. Absorptive Capacity : A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review* 27, 185–203.

Annexes : Les entretiens semi-directifs

Entretien : Cindy Joly

Quel poste occupez-vous au sein de SwissLife ?

Je suis officiellement chez SL chargée étude et veille.

Quelle[s] sont là où les fonctions[s] que vous occupez dans ce poste ?

Nous apportons la partie externe du marché c'est-à-dire qu'il y a deux visions au niveau des études et de la veille chez SL, la première partie va tourner autour du client, qui vise à analyser nos cibles, savoir si on a des bonnes définitions au termes de cible, vraiment avoir un approfondissement de la connaissance client là, ce n'est pas nous, c'est le service du marketing stratégique qui s'occupe de ça et nous autour de nos études on est plutôt tourner autour des chiffres de marché de manière générale donc ça peut être des chiffre sur le marché de plusieurs produits, donc ça peut être sur le marché de la vie, le marché de la santé et prévoyance etc, mais c'est vraiment des données marché et des données du concurrents aussi et ça on le fait à travers des benchmarks donc admettons nous on a plusieurs « ça peut être un peu dans le désordre ce je suis en train de te dire mais j'essaie de remettre mes idées en place mais » On apporte la connaissance aux collaborateurs, on fait la minute benchmark. La minute benchmark c'est des rendez-vous trois fois par an ou on a des thème qui sont abordés mais ça tourne vraiment autour de ce que font nos concurrents et on essayant de positionner SL par rapport à certains marchés et certains produits, le dernier a été fait en avril ou en mai c'était sur le marché de la santé et la prévoyance ou on a donné les chiffre marche à savoir l'impact qui connaît le marché de la santé et de la prévoyance on a donné les chiffres marché les évolutions pour savoir l'impact de la prévoyance etc, et on a aussi comparé avec les différents concurrents on a positionné les concurrents qu'ils étaient ce qui étaient présents sur ce marché de la santé et de la prévoyance est-ce qu'ils étaient des banques ou des mutuelles leurs classement, on a demandé aussi à une de nos collègue Annayelle Vincienne qui travaille dans la division santé d'intervenir dans cette réunion pour donner la position de SL dedans ça c'est la minute benchmark et on en a une jeudi qui arrive.

Donc les personnes que vous avez citées sont des personnes internes ou externe de SL ?

Elles sont tous internes et elles travaillent vraiment dans le marché de la santé et de prévoyance et elles ont la position de SL comment nous on était impacté etc. donc elles ont témoigné pendant cette réunion, donc nous on avait cette partie de concurrent et elles on les a demandé d'intervenir dans la partie de SL, on est vraiment accès sur le marché

Donc là c'était la première partie étude, on a aussi une autre partie c'est qu'on s'occupe des questionnaires qu'on va administrer à nos clients ou à nos apporteurs ça c'est un petit peu particulier encore, ce qu'on a fait aujourd'hui c'est qu'on a lancé une enquête de notoriété « c'est une enquête qui est faite au niveau du groupe et chaque entité de SL mène son enquête c a d nous, tu as la restitution qui va être au niveau du groupe par rapport à Zürich,

et chaque entité de SL, c a d SL France, SL Suisse, SL Allemagne s'occupe de la gestion dans son pays en vrai nous en tant que chargé d'étude et de veille c'est nous qui s'occupons de la partie avec la communication de la France là pour le coup on a fait appel, il y a des questionnaires qu'on analyse nous-même et des questionnaire notamment la notoriété ou en fait appel à un prestataire externe qu'on a commandité et qu'on travaille avec eux depuis 5 ans sur l'enquête de notoriété et la pour le coup l'idée c'est d'aller interroger nos client et les prospects les personnes qui ne sont pas client mais qui pourrait être intéressé par nos offre de leurs demande en gros comment vraiment de positionner SL en plusieurs items tu as l'item de la préférence tu as l'item de plusieurs trait d'image par exemple en représente les valeurs suisse ce genre de chose en fait on va donner un panel avec plusieurs concurrents dedans et on va demander aux clients ou aux prospects de positionner, on va leurs demander parmi ces 10 concurrents qu'elles sont les entreprises qui représentent le plus les valeurs de SL ce qui va nous permettre à nous de savoir en terme de notoriété la connaissance que les gens ont de nous et de savoir quelle image SL a pour les gens et sur quelle item on va pouvoir s'améliorer par rapport à nos concurrents.

Là c'était la partie étude, pour la partie veille on a des newsletters, on a plusieurs items par jour et par semaine par exemple le lundi c'est un item qui est autour de l'assurance, le mardi c'est la concurrence, mercredi on en a pas, le jeudi l'innovation, vendredi tous ce qui autour des attitude des français les attitudes des clients, les nouveaux comportements lié au près au moins à l'assurance, et on a une plateforme qui s'appelle DG mind c'est nos prestataires avec qui on travaille on est en total autonomie dessus mais c'est un logiciel externe qu'on paye, et dedans ce qu'on fait par exemple toutes les thématiques que je viens de citer là comme par exemple sur le marché de la concurrence on définit plein de mot clés qui vont tourner et qui vont nous intéresser, c'est mots là on fais toute une combinaison en langage booléen et ce qui va nous aider de remonter tous ce qui publie sur internet et qui parle de cette thématique, par exemple ce logiciel va nous permettre de trouver facilement des informations sur le net sur une thématique précise, donc nous on va pas aller de chercher des informations sur google.

Quels sont vos dispositifs de veille que vous utilisez ?

Pour nous les questionnaires on ne les considèrent pas comme dispositif de veille, nous travaillons avec un moteur de recherche qui DigiMind, on fait externaliser les études à quelques cabinets externes

Est-ce que la veille est considérée avec une vision métier ou alors avec une vision tendance du marché ?

On a les deux de manière générale, on va plutôt être sur cette partie de notre veille mais on regarde tout ce qui fait en premier lieu on va regarder tous ce qui fais dans le marché, peu importe le produit peu importe la cible ,nous regardons tous ce qui il est à l'extérieur par rapport au concurrent et derrière on a des gens de la (SANTÉ ET PREVOYANCE)qui vont avoir besoin de ils vont nous dire là on a besoin de telle ou telle thématique, je te donne un exemple là il y a un an la résiliation infra-annuel face à une loi qui a été voté et ce qui fait au bout de

un an d'anniversaire de ton contrat mutuelle par exemple tu peux résilier ton contrat et aller chez n'importe qui alors qu'avant ce n'était pas le cas avant si tu es dans une entreprise tu es obligé de rester avec la mutuelle de ta boîte, et ils nous ont demandé de regarder spécifiquement ce qui se passe au niveau de ce sujet par ce que c'est un sujet qui vas nous toucher et il va nous impacter à un moment donner on savait pas quand on savait pas ce que les concurrents vont mettre en place, donc on a mis en place des newsletter de ce genre de chose qui ont lié à un projet particulier que ce soit une cible, un marché, un produit, peu importe quand on nous demande on prend admettant, là il y a tous ce qui est autour de la blockchain, crypto monnaie etc, on a mis une surveillance la dessus on a défini nos mots clés et on s'est dit bon voilà on va regarder tous ce qui est autour de la blockchain et potentiellement si il y a quelque chose qui se fait aussi dans le monde de l'assurance.

De quelle manière ce besoin est exprimé ?

Les personnes vont venir nous voir directement parce qu'ils savent notre rôle, maintenant on essaie de mettre des outils de communication on fait de la diffusion sur de l'intranet, et il y a des tv donc on communique tous ce qui a été mis en place et pour rappeler aux collaborateurs qu'on est là et on peut apporter cette source d'information si besoin.

Est-ce qu'il y a des feedbacks est ce qu'il y a des interactions ou pas ?

Déjà ils viennent nous voir ils expriment leurs besoins ou sinon y a des gens qui vont dire tu sais il y a un point informel, il n'y a pas un formulaire à remplir ce n'est pas vraiment ça c'est un peu de la bouche à l'oreille, ou quelqu'un qui va voir ça sur l'Intranet parce qu'on a mis un article dans la une il va commenter ou il va nous envoyer un mail ou bien ça arrive bcp des personnes de notre service qui vont aller voir et parler à d'autres personnes d'un autre service

Si je peux ajouter on a pris beaucoup de temps pour avoir cette casquette là et être reconnu de transféreur d'information, on a dû faire pas mal de communication autour, et dès qu'il y a des nouveaux arrivant on essaie de faire des formations directes, si par exemple toi tu as besoin d'une information on va te créer un accès pour accéder directement et après tu es libre de naviguer sur notre logiciel DJ mind.

Est-ce les études que vous réalisez aujourd'hui est ce qu'ils soutiennent ou constituent un support pour orienter le besoin ou pour une décision ?

Nous on fait des études, on répond à la problématique et on propose nos solutions on donne clés en main. La SSI notre direction est pousser surtout pour répondre à ces besoins qui sont identifiés dans les grands comités.

Quels sont, d'après vous, les difficultés rencontrées pour une pratique efficace de la veille au sein de votre entreprise ?

Je trouve toujours des difficultés, il y a des chiffres surtout que nous en plus on n'est pas sur des chiffres clients ou là pour le coup il suffit d'aller sur les BDD et faire une extraction et c'est facile, mais on est vraiment sur des sources externes, et les sources externes ne sont pas toujours exhaustifs, on a fait toute une étude sur l'appétence au digital sur des gens que ça soit des clients etc. Mais dans l'assurance par quel canal ils vont passer, pour chacun des parcours client, tu as la recherche d'information, le devis, la souscription, la vie de ton contrat de manière générale, le sinistre et la résiliation, tu as toute cette partie-là dans le parcours client, donc dans toutes ces étapes là l'idée c'est de voir ou est-ce que nos clients nous, on a plusieurs cibles donc que ça soit les patrimoniaux, les particuliers, donc on voulait savoir ou est-ce qu'ils vont aller sur le parcours client, et donc pour nous c'est tellement dur à trouver, et c'est la difficulté de la vielle externe parce qu'on dépend de ce qui est publié.

D'après vous study box facilite les interactions entre les collaborateurs ?

On a pas mal de personnes qui travaillent à l'alimenter avec tous les études qui ont fait, maintenant on va faire un quiz le mois prochain pour savoir qui l'utilise vraiment et avoir un peu des KPI's pour pouvoir faire le rendu de l'évaluation de la solution donc aujourd'hui je pourrais pas te dire vraiment même si qu'on sait qu'elle est utilisée et à chaque fois qu'une personne l'utilise on a des bons feedbacks et que c'est un outil trop efficace, ou bien j'ai cherché cette étude là mais j'ai pas trouvé est-ce que tu l'as et ça c'est génial, donc ça montre que les personnes par réflexe vont aller voir la study box et s'il aille pas ils nous contacte donc c'est reconnu, maintenant on va essayer de la pousser de plus en plus, et j'espère que ça va arriver et que tout le monde l'utilise au sein de la boîte mais après en terme de, on a voulu mettre en place dans la solution le nombre des dépositeurs de l'étude, par exemple toi tu vas mettre une étude de l'innovation ou de la crypto monnaie dans ton service, et moi je suis d'un autre service et je cherche une étude de la crypto monnaie je vois que toi t'en a mis une donc je vais te contacter pour qu'on travaille ensemble, sauf que c'est un peu intrusif une personne qui a mis cette étude là qui l'a trouvé sur internet alors que ce n'est pas du tout son domaine, donc il a pas trop envie de recevoir chaque matin un message là dessus, et par contre quand il va poser une question là-dessus nous on sait qu'elle est mis en place et on va lui dire tiens on sait que Chaïma a travaillé sur le même sujet tu peux la contacter.

Chaimae : Est-il possible de créer un chat box pour l'échange

C'est vrai qu'on pourrait faire ça, mais je ne sais pas si c'est vraiment adéquat

Chaimae : Donc toujours sur l'évaluation de la Study box sur un échelle de 1 à 5, cet outil te fais gagner du temps ?

Surtout que tu fais partie des personnes qui alimentent la Study box mais pour les autres collaborateurs ça va leurs permettre de gagner du temps lors de la recherche ?

Oui je te dirais 4 pour ne pas aller jusqu'au max ni 3 parce que 3 c'est neutre c'est nul, surtout pour les personnes qui savent que ça existe et ça c'est chouette

Chaimae : On peut dire que c'est un outil intuitif ?

Bah ça j'espère, c'est à vous de nous dire ça, nous on a essayé pour que ça soit le plus intuitif possible mais après chacun et sa définition

Chaimae : Partage tu des informations régulièrement dessus ? Tous les jours ? *

Quasiment, oui on a énormément d'étude

Comment décrivez-vous le processus d'innovation appliqué ?

SL c'est un peu particulier mais après, je ne sais pas si j'ai vraiment toute la connaissance pour ça, mais moi comment je le vois c'est très personnel ce que je vais dire, vous vous allez vous renseigner sur des choses que nous avons demandé, mais vous nous donnez pas que ça vous avez une curiosité autour de l'innovation ce qui fait que vous apportez toujours des informations et donc ça peut être à la fois du top down comme du Bottom tu vois c a d sois de l'information qui vient du comex et qu'ils te disent aller regarder ça et dans ce cas vous regarder soit c'est dans l'autre sens c'est toi qui va dire au nom du comex que tu as vu un truc absolument génial et il faut absolument qu'on creuse, et là cette année on voit l'évolution on voit de plus en plus des vidéo sur YouTube que vous partagez, et il ya de plus en plus de la veille autour de l'innovation

Quel type de connaissance [contenu et type] est important lors de l'innovation organisationnelle ? je parle de la connaissance tacite explicite

On canalise ce qu'on trouve d'une manière externe sois dans une veille externe sois dans une étude et donc du coup forcément ça va te mener vers une étude interne à la fin et c'est cette étude interne qu'on va diffuser, et quelquefois on fait aussi des études d'opportunité qui vont être en binôme avec le marketing stratégique et ce qui fait on va rapporter ce point de vue externe et le marketing stratégique va apporter un point de vue interne qui touche directement nos cibles et nos clients

Donc ces connaissances comment sont-elles diffusées ?

On a des newsletters, on fait des news sur l'intranet, par exemple le mois dernier on a fait une infographie sur les classements donc il y avait de la vie, de la santé, de la prévoyance et aussi le dommage, donc on apporte sois sous forme d'une infographie sois on décrypte on se lance tous juste, je crois c'était en aout ou on a partagé la première information là-dessus en plus de la veille.

On fait aussi des rapports de veille, quand c'est qlq de nouveau et qu'ils disent voilà j'ai une info là ça ne nécessite pas un NL donc là on fait des rapport on a un Template tous simple et on va le fournir à la personne intéressée par mail, on fait des vidéos aussi, il y a aussi la minute benchmark, on a un Excel avec tous les chiffres qui ne sont pas forcément lié à l'entreprise qu'on va présenter dans pas longtemps.

D'après tous ce qu'on a cité, qu'il est le meilleur moyen pour diffuser l'information ?

Pour les échanges non mais pour la diffusion de l'information c'est la NL, parce qu'elles reçoivent directement dans leurs boîte mail, et c'est très simple, pour les autres moyens ils sont obligés d'aller sur les couloirs pour voir l'information ou sur l'intranet, sois la study box

donc c'est à eux même d'aller chercher l'information et ce n'est pas toujours évident, donc cette démarche là ils ne la font pas tous le temps. Et je dis aussi la minute benchmark vu que c'est oral aussi

Pour la study box je n'ai toujours pas de KPI's donc je n'ai pas des chiffres pour savoir le nombre des lectures les téléchargements, on a juste le nombre de connexion sur la plateforme par jours, on a le top des personnes qui se connecte, et on a les études qui sont déposer et par qui, mais on n'a pas si cette étude là est la plus recherché ou bien la plus ouverte ou la plus partagé.

Comment les connaissances sont-elles gérées ? [Formalisées, stockées] ?

Je dirais que les connaissances ne sont pas forcements toutes structuré ou stocké entre l'ensemble des divisions.

Entretien : Eddie ABECASSIS

Quel poste occupez-vous au sein de SwissLife ?

Directeur en charge de l'innovation au sein de Swiss life,

Nous travaillons sur des techs innovantes, dans le cadre de l'innovation incrémentale, et ses études qui ont pour objet de regarder si les technologies peuvent nous aider à améliorer l'efficacité opérationnelle, avec la direction informatique, nous avons constitué une initiative qui s'appelle le LAB, le LAB technologique qui a pour vocation à aller chercher les technologies et évaluer l'adéquation avec le besoin métier.

Innovation de rupture : Imaginer ce que serait nos métiers dans 10 ans et d'anticiper la transformation des métiers de l'assurance et de projeter dans le long terme dans cette mission et l'accompagner dans sa transformation.

Quels sont vos dispositifs de veille que vous utilisez ?

La veille repose en partie sur une cellule dédiée, on a une cellule veille qui a des outils qui permet de Scener des articles de presse pour référencer sur des thématiques donné les initiatives qui sont identifiées sur le marché français. On a aussi la possibilité d'aller participer à des conférences sur des thématiques qui nous intéresse puis on est sollicité régulièrement par des startups par des sociétés qui veulent nous proposer des solutions. Non pas qu'on souhaite les suivre et copier des usages qui ont déjà été réaliser mais on va s'en inspirer et c'est aussi une marque de maturité de savoir qu'une technologie a déjà été utilisé que ce soit dans l'assurance ou dans la banque ou dans d'autres métiers. La robotisation par exemple qui une robotisation des services chez nous. C'est une technologie qui existe depuis pas mal de temps mais qui n'avait pas été déployer chez des assureurs

Est-ce que la veille est considérée avec une vision métier ou alors avec une vision scientifique ou technique ?

La veille elle n'est pas tant technologique que cas d'usage, au fait on s'intéresse bcp à ce qui peut être des technologies dans des métiers qui ressemblent aux notre, ce qui a été fait en assurance avec la tech Voice Bot

Quel est le processus utilisé pour identifier les pain points des métiers / Les besoins métiers de SwissLife ?

Le besoin est exprimé d'une manière informelle, nous le détectons lors de communauté métier qui n'ont pas l'habitude d'intégrer l'innovation dans le process, on cherche des résolutions traditionnelles et le fait que la direction de l'innovation participe à ces comités métiers ça permet parfois de d'évoquer la possibilité d'une solution différente, c'est pris en compte rendu des comités métiers, c'est comme ça que c'est formalisé, c'est ce qu'il fait office finalement de l'être de l'émission du la LAB pour travailler sur une tech

Après ça peut être une demande expresse de métiers à l'Inno qui est sur un pain point, on a un vrai besoin, est ce que vous pouvez nous aider, nous sommes en train de réaliser un document de recueil de besoin l'intérieure de la démarche projet qui fait à chaque fois qui a un nv besoin, il y'aura demain une fiche spécifique qui sera recueillis pour savoir si une solution innovante est envisageable. Ça va nous permettre d'être plus en amont de la réflexion

Quels sont, d'après vous, les difficultés rencontrées pour une pratique efficace de la veille au sein de votre entreprise ?

Nous pouvons des problèmes liés à l'identification de l'innovation de ce que peut signifier en pratique chez nous l'innovation qui va s'adapter à notre cas d'usage sur plusieurs aspects

Comment décrivez-vous le processus d'innovation appliqué ?

Il faut trouver une adéquation avec l'apport de nouvelles technologies et le besoin métier,

Identifier le besoin métier : Les pain Points et de rechercher dans les technologies que nous connaissons au niveau du LAB, les solutions innovantes qui pourraient être apporter pour résoudre les attentes des métiers.

Nous avons des besoins d'automatisation, besoin d'amélioration des connaissances client et derrière on a les technologies qui peuvent nous aider que ce soient les OCR, sur la lecture des documents, l'analyse des sentiments, le cas échéant. Au-delà des besoins métiers on identifie des potentiels solutions technologiques

Lorsqu'on découvre des nouvelles technologies mais qu'on n'a pas d'application immédiate, présenter ces technologies aux métiers, et laisser les métiers imaginer le cas d'usage qui pourrait les intéresser avec cette technologie qui a été identifier.

Un exemple c'est le NLP sur lequel on a effectué fin l'année dernière une Learning expédition qui visait à expliquer aux métiers tous ce qui possible de faire en NLI et NLG, donc la possibilité de décrire en langage naturel et ont eu des idées qui ont immergée à la suite de cette Learning expédition. Qui nous ont permis de rapprocher un besoin métier existant au futur d'une technologie qui n'avait pas été identifiée dans le passé. Une fois on a créé cette adéquation avec la tech et le cas d'usage, on réalise un prototype POC, on essaie de vérifier si la technologie répond réellement au besoin qui a été identifié, on peut créer un prototype de

robot, de Voice bot de chat bot de lecture de doucement ou de detection de fraude et à l'issue de ce POC on retire les conclusions, est ce que le POC s'est avéré compliant. Si oui le rôle de l'innovation s'arrête dans le principe parce que c'est au métier de décider d'intégrer cette technologie dans ses process. Nous avons un petit point de transmission qui est un sujet qui n'est pas fluide/

Identification du besoin → Réalisation du prototype vérification de l'utilité de la technologie business plan associé (les apports, rentabilité, ROI et ensuite adoption de l'innovation, déploiement, conduite de changement, le cas échéant se sont des process longs finalement si on va de bout en bout

Est-ce que le POC aide à une prise de décision par rapport à un déploiement d'une innovation ?

Oui

Considérez-vous que ce processus d'innovation appliquée facilite la prise de décision vis-à-vis un produit ou un service innovant ?

Oui

Comment les connaissances sont-elles gérées ? [Formalisées, stockées] ?

Sans doute les connaissances ne sont pas suffisamment structurées aujourd'hui, on a parlé de LEX, le but est de partager des différents savoirs, nous avons également élaboré un outil de partage lorsqu'on rencontre des startups. C'est outil qui est disponible pour tous qui permet de savoir quelle société a été rencontrée sur quel thématique elle a été rencontrée et quelle solution elle apporte. Il s'agit en effet d'une base de données partagée et puis la veille aussi a mis en disposition des études et des

Evaluation de la solution :

Recevez-vous des notifications, des retours concernant les informations diffusées sur Swiss'up/Study Box de la part des collaborateurs ?

J'en reçois très rarement

Est-ce qu'elles vous sont utiles ces informations [Feed-back] ?

Oui

Partagez-vous régulièrement les informations/connaissances issues des rencontres des collaborateurs sur l'outil ?

Régulièrement

Entretien : Rami IGUERWANE

Entretien avec RAMI

Bonjour Rami, Quel poste occupez-vous au sein de SwissLife ? Quelle(s) sont la ou les fonction(s) que vous occupez dans ce poste ?

Alors, chez swisslife, je suis chef de projet innovation, avec deux activités principales, une activité d'innovation incrémentale, on va voire les métiers, participer à des comités enjeux avec eux, en faisant des réunions, pour qu'ils nous explique leur besoin, leur pain points à partir de là, on leur propose des solutions technologiques répondant à ce besoin-là, une fois qu'on a matché le besoin avec une solution innovant, on lance un POC sur quelques semaine pour tester la viabilité de la solution et donc d'où l'importance de l'activité de la veille, car c'est la veille qui va nous permettre de matcher ce besoin avec la bonne technologie. C'est la veille permanente qui va nous permettre de savoir les tendances de marché. Et les solutions qui peuvent répondre au besoin de métier Ou alors une fois on a besoin de métier, nous allons essayer de creuser pour voir les différentes technologies d'y répondre. Alors c'est la partie innovation incrémentale, Une partie innovation de rupture là on va plus aller avec une vision long terme, on va regarder ce qui va être swisslife dans quelques années, et on va essayer de voir quelles sont les innovations qui pourraient transformer SL. Des innovations qui ne répondent pas forcément à un besoin métier adapte mais qui pourraient quelques années émerger et venir bousculer ou bouleverser nos usages. Typiquement un cas d'usage auquel nous intéresser actuellement est la BC, Web 3, NFT, méta verse ce sont des sujets qui peuvent répondre à quelques cas d'usage que nous avons repéré aujourd'hui. Donc c'est important d'être dans une approche de Test and learn, donc planter le drapeau et voire.

Considérez-vous que ce processus d'innovation aide à la prise de décision vis-à-vis un produit ou un service innovant ?

Lorsqu'il s'agit d'une innovation de POC, ce dernier est essentiel à la validation ou pas d'une solution. Je m'explique quand tu travailles avec des startups, ces derniers vendent des solutions qui peuvent correspondre à un cas d'usage, peuvent nous présenter une démonstration, mais lorsque la solution est appliquée dans un environnement notamment par rapport à nos outils, elle ne fonctionne plus aussi bien de ce qu'on a pu imaginer. Donc on se rend compte uniquement de cela que lorsqu'on la mise en POC. L'objectif de POC est de voir si la solution correspond bien à nos besoins, donc elle est validée. Le POC c'est aussi en quelque sorte un outil, un argument pour aller voir les métiers, leurs dire voilà le besoin que vous nous avons exprimé, nous avons identifié cette solution, nous l'avons également testé, voilà les résultats qui représentent voilà le ROI. Et donc nous avons toutes les cartes en main pour pouvoir en prendre derrière une décision d'industrialiser ou pas cette solution.

En mode push, quel est le processus utilisé pour identifier les pain points des métiers / Les besoins métiers de SwissLife ?

La veille permet de trouver des solutions pour répondre à un besoin métier. Elle peut être en amont d'identification d'un cas d'usage, dans le sens ou nous allons identifier une solution intéressante ou on pense qui va apporter de la valeur aux métiers et être en force de proposition.

De quelle manière ce besoin est exprimé ?

Le besoin peut arriver à différents stades, soit via des comités en jeu, soit en réunion ou oralement, déjà à ce stade là on arrive à collecter un certain nombre de pain points avant même que le projet passe en étude de faisabilité, derrière au-delà de ça, on est aussi partie prenante de certains membres de projet, on assiste à des réunions à certains moments de projet. On peut arriver avec plusieurs solutions alternatives que nous pouvons alterner. A la place de la solution assez classique que nous aurait pu imbriquer.

Quel est l'impact de la veille permanente (Les études d'opportunités/ Le rencontre des prestataires) sur l'identification des pain points / besoins métiers ?

Le processus n'est pas clairement défini, qlq chose on est en train de construire, généralement on le repère lors des comités enjeux, d'une manière informelle. Maintenant on est entrain de construire un nouveau processus pour que ça rentre dans la méthode projet et que les métiers puissent nous solliciter avant la construction d'un projet avec l'architecture on est en train de travailler avec eux pour qu'il ait un document commun qui va nous permettre de poser les questions au métiers, est ce que projet peut faire appel en citant un ensemble de thématique que nous aujourd'hui les traiter grâce à des solutions innovantes et si le métier répond oui, dans ce cas-là, on peut organiser une réunion avec le métier pour mieux comprendre le pain point et articuler nos recherches, notre travail de veille sur ce pain point-là, et donc lui proposer des solutions innovantes et rentrer dans le projet, , pocer rapidement, si le poc s'avère compliant, intégrer le projet et pouvoir mettre en place la solution qu'on a expérimenté.

Quels sont vos dispositifs de veille que vous utilisez ?

Beaucoup d'entreprise qui nous contacte directement, dans cette optique on fait les meetings, cela va donc déclencher un cas d'usage chez nous. La participation à des salons. Veille active et permanente et de surveillance de l'écosystème startup. Également il y a des études réalisées, benchmark, études de marchés, études bcp plus spécifique sur un sujet. Si non on regarde sur internet facilement, on les contacte et on monte le point avec eux.

Trouvez-vous des difficultés à trouver ou à retrouver des informations liées à votre travail ?

Effectivement, il y a des difficultés, ce sont des problèmes classiques.

Quels sont, d'après vous, les difficultés rencontrées pour une pratique efficace de la veille stratégique au sein de votre entreprise ?

Effectivement, sur l'activité de veille s'il y avait un outil de concaténé ou un écosystème bcp plus globale par thématique, ça serait bien beaucoup plus facile, je ne sais pas si ça existe sur le marché.

Mais oui l'information est très dispatchée, il faut aller la chercher là où elle est, aller creuser chercher les personnes clés, mais on soit ça reste assez classique

Quel type de connaissance [contenu et type] est important lors de l'innovation organisationnelle ?

Il y a plusieurs connaissances, c'est connaître l'éco système etc, donc c'est important notamment lorsqu'on discute avec des startups de savoir comment, et quelle est le fonctionnement, il y a les connaissances gestion de projet, donc comment gérer le projet de bout en bout, comment travailler, comment itérer jusqu'à arriver à un contexte viable qui pourra répondre à des besoins métiers.

Il y a des connaissances métier aussi dans le sens besoin de comprendre les métiers, leur besoin Donc connaissances interne swisslife, il y a des connaissances externes.

Comment les connaissances sont-elles gérées ? (Formalisées, stockées, et diffusées) ?

Les besoins sont formalisés sur des slides, une formalisation sur les expérimentations, sur slides également. On est également entrain de travailler sur un catalogue LAB, ça rejoint la démarche projet dont je t'ai parlé tout à l'heure l'objectif c'est d'essayer d'avoir un catalogue de tout ce qui a été réalisé au sein du LAB techno de toutes les expérimentations ainsi que les formalisations de tous les projets, afin de présenter ces sujets là ; on a notre comité, donc le comité enjeux innovation et data science ou on présente tous les sujets d'une manière formalisée. Le catalogue va permettre de diffuser nos travaux à l'ensemble des collab, regarder un peu ce qu'on a déjà fait, regarder notre démarche afin qu'il nous contacte directement à travers cette page. Nous essayons de formaliser cela sur une page assez synthétique qui explique vraiment point par point ce qu'on fait toutes nos travaux. Au-delà de Swiss up on a un SharePoint ou on stock toutes les connaissances ;

Recevez-vous des notifications, des retours concernant les informations diffusées sur Swiss'up de la part des collaborateurs ?

Nous recevons très rare des retours, les retours en soit ça se fait en direct en réunion. On connaît les personnes à solliciter, des fois Pas forcément d'outils par rapport à ses retours. Par mails quelques fois. C'est vraiment une relation assez directe et assez informels

Avez-vous des choses à ajouter par rapport à ce que s'est dit ?

Là on a bcp parlé de l'inoov incrémentale, il y a aussi innovations de rupture qui nécessite une veille totalement différente de l'innovation invcr. Il faut être assez curieux des nouvelles techs qui émergent et qui ne sont pas assez mature et de pouvoir allez creuser/ même si aujourd'hui il n y a aucun cas d'usage concret pour nos métiers. Mais c'est important de rester éveillé sur sujet là car se sont des sujets qui sont ceux de l'avenir et qui vont pouvoir bosculer nos usages. Du coup il y a cet aspect-là innovation incrémentale.

Pensez-vous que Swiss'up/ Study Box facilite la collaboration entre les équipes ? (Susciter le besoin chez les métiers)

Swiss'up c'est un outil intéressant car il nous donne une traçabilité sur les rencontres effectuées. Si un besoin a été émergée on voit sur Swiss'up. Il serait également utile de donner l'accès aux autres métiers car eux aussi rencontrent des startups. Study box je l'analyse très rarement

Sur l'échelle de 1 à 5 (5 étant un degré le plus élevé). Cet outil vous fait-il gagner du temps dans votre recherche d'informations ?

4

Sur une échelle de 1 à 5 à quel point trouvez-vous l'outil intuitive ?

4

Partagez-vous régulièrement les informations/connaissances issues des rencontres des collaborateurs sur l'outil ?

Non très rarement Il faut le remplir et le faire connaitre

Pense-tu que l'outil facilitera la collaboration de l'équipe sur la documentation des connaissances ?

Il est plus essentiel pour le stockage et le partage des connaissances.

Entretien : Chahir BENSMAIL

Quel poste occupez-vous au sein de SwissLife ? Quelle(s) sont la ou les fonction(s) que vous occupez dans ce poste ?

Lead data scientifique au sein de l'équipe data scientifique de SL

Ma principale mission est de réaliser et de suivre les uses cas de IA de bout en bout c'est à dire depuis l'identification du besoin métier jusqu'à la réalisation et la phase exploratoire et la phase d'industrialisation et enfin une phase d'amélioration continu ou les uses qui sont déjà en place doivent être updatés pour qu'il soit tjrs performants

Dans le poste que vous occupez actuellement, es-tu amené à acquérir de nouveaux savoirs ou de connaissances soit en transmettre dans tes activités quotidiennes ?

Oui, on fait bcp de veille dans notre équipe principalement sur internet ou on va aller voir des sites internet spécialisées des blogs, des articles ; ça va nous permettre de connaître des solutions du marché qui peuvent répondre à nos travaux.

Il y a également le fait qu'on va aller assister aux salons spécialisés dans l'intelligence artificielle ; d'ailleurs le prochain salon de big data de paris, prévu le 26 septembre.

Ça nous permet d'aller voir le marché et les solutions qu'on pourra utiliser dans le cadre de nos projets, ça nous permet également de voir les entreprises qui ont des problématiques similaires aux notre, on va donc voir ce qu'ils font pour nous comparer un peu avec eux

Si non il y a un troisième axe qui sont les formations, en faite on se forme dans notre domaine en continuité en ligne, soit avec des universités ou des acteurs directement en ligne.

En gros pour moi les 3 axes principaux

Considérez-vous que ce processus d'innovation aide à la prise de décision vis-à-vis un produit ou un service innovant ?

Déjà ça dépend de comment ça démarre, si c'est à partir d'un besoin métier clés qui a été communiqué, ou bien de notre part. si ça démarre depuis les métiers, on va aller chercher des solutions qui vont répondre à ces problématiques métiers, on va innover en cherchant des

solutions open sources ou parfois payantes pour répondre à nos besoins, si on trouve une nouvelle innovation dans le milieu de métier, on le démarre nous-même en mode RD, ça veut dire on va aller expérimenter cette nouvelle solution, et on va voir si les solutions sont bons ou pas à partir des données fictifs, si on constate que ça donne de très bons résultats là on pourra aller voir les métiers pour leur proposer ces idées-là.

Est-ce que les études de veilles facilitent (Soutiennent) la prise de décision vis-à-vis

Pas tout à fait, mais c'est le POC qui va nous dire s'il faut dire go ou no GO.

Comment les connaissances sont-elles gérées ? (Formalisées, stockées, et diffusées) ?

Oui, en effet quand on fait des formations, on stocke les supports, tout ce qu'on apprend on les stocke dans notre réseau partagé entre l'équipe data science, car on est la seule équipe data Scientist de SL ; donc je ne pense pas que c'est utile de partager ces connaissances avec des gens qui viennent d'autres départements. Par ce que c'est très technique.

Aussi nous avons des points hebdomadaires entre nous, de l'équipe, tous les vendredi après-midi et chaque semaine on choisit un sujet de veille, qu'on va aussi le partager qu'entre nous. Donc de ce qui se fait entre nous dans tout ce qui est veille etc.

Et pour le reste des collaborateurs SL, ce qu'on fait c'est qu'on partage nos connaissances à travers les data science Journey.

Oui, j'avais déjà assisté à la présentation de NLP

Oui c'est ça, ça permet un peu de partager des infos et ce qu'on pouvait faire pour l'ensemble des collab SL. Nous faisons également partie de la communauté Data Champions, donc c'est une communauté transverse, qui est composé d'actuaire, des data scientists, qui est composé un peu des gens qui travaillent dans le process métier ETC. Et puis dans cette communauté-là, on fait des workshops généralement tous les deux mois et pour aussi partager de la veille, les sujets sur lesquelles ont travaillé. Et l'idée derrière cette communauté c'est que les membres soient un peu les relais des data sciences au sein de leurs équipes. Cela va permettre de diffuser un peu nos travaux en data science au sein des équipes via ces porteurs-là.

Les connaissances lors d'une activité de veille, comment sont-elles diffusées à l'ensemble des collaborateurs ? Quels sont les espaces d'échange mises en place ? (La gestion documentaire, la diffusion électronique de documents aux personnes concernées (workflows), et les portail collaboratif (intranet / extranet)

Nous sommes toujours en échange avec les métiers, comme je disais, on fait bcp d'amélioration continu, et souvent les métiers demandent des modifications de temps en temps. Ça ne concerne pas tous les uses cases, il y a que quelques uses cases dont on n'échange pas beaucoup mais, on échange toujours avec les métiers, régulièrement

Pour les potentiels uses cases, cela est plutôt d'ordre manageriel ou c'est Cynthia (cheffe d'équipe data), elle va aller faire la collecte des nouveaux besoin paracerque elle va assister au CODIR, elle va aller assister à des comités spécifiques ETC, pour aller récolter des nouveaux besoins. En fait, il y plusieurs canaux concernant ce besoin, il n'y a pas seulement les codirs,

par mail aussi. Sachant que là je te parle du process actuel qui en cours d'affinage. Paracerque avant on avait un process plutôt différent ; avant on va aller ensemble pour voir tous les codirs on va aller leur donner du temps pour faire des brainstormings et pour qu'ils nous proposent des idées qui pensent être en lien avec ce qu'on peut faire, des problématiques métiers dont la solution est de type data science. Après on faisait des votes on prenait les top 2, et on les qualifie selon des critères spécifiques ; et après on prenait un use cas pour chaque codir et on allait faire un pitch devant le comex de l'ensemble des uses cases présélectionnées. C'étaient les COMEX qui allaient choisir les uses cases sur lesquels on doit travailler, selon la stratégie de SL. Donc ça c'était avant. Maintenant en fait on veut changer les choses du coup ça se fait de manière plutôt au fil de l'eau. Ou Cynthia va collecter les besoins métiers au fil de l'eau.

Plusieurs canaux finalement.

Quel type de connaissance [contenu et type] est important lors de l'innovation organisationnelle ? et les difficultés

En tant que data scientist, si je suis encore sur l'identification de la problématique métier, qualification des critères, ça veut dire que je vais aller voir est ce que les données sont dispo, pour faire cela ; je vais m'adresser aux métiers, au DSI, je vais me documenter à droite à gauche pour trouver l'information, et ce n'est pas tout le temps facile. Ce n'est pas tjrs facile de trouver des sachants. Ce n'est pas bien documenter ETC. c'est un peu compliqué de trouver l'ensemble des connaissances.

Après par exemples quand on commence à travailler sur la partie exploratoire, ça veut dire, quand on fait un POC, là ça dépend ; c'est évident comme solution et que nous avons déjà fait. Donc en fait, on saura le faire sans aller chercher des connaissances ailleurs ; généralement on va aller la chercher en externe.

Dans notre domaine c'est ce qu'il faut savoir, c'est très open source, il y a beaucoup d'open source. Ça veut dire les librairies sont en libre accès, les packages en python aussi. Donc s'il y a une librairie qui peut être utile, on va aller la chercher, et là télécharger.

Et ça nous arrive également lorsqu'on ne trouve pas des solutions ni en interne ni en externe, on va donc aller chercher à externaliser en recourant à des consultants externes pour faire un projet. Par exemple, c'est ce que nous avons fait avec le chatbot. C'était un projet tellement grand qu'ils ont allé préférer de le faire en externe ;

Est-ce qu'elles vous sont utiles ces informations/ Feed-back ?

Oui pour ce qui est existant c'est utile, et pour les nouveaux uses cases également.

A votre avis par quel moyen peut-on faciliter l'échange et le transfert des connaissances et des savoirs au sein de l'équipe et aux métiers notamment afin d'optimiser la diffusion d'une innovation, ou d'une étude ?

Pour commencer, je pense à documentation est importante avant de même les partager. Car chez SwissLife il y a beaucoup de connaissances éparpiller, chez pleins de collaborateurs. Pour avoir de la connaissance. Il faut aller voir tels collaborateurs, parce que c'est lui qu'il y a une telle connaissance et en fait, il saura souvent partager de manière orale. Parce qu'il connaît ce

qu'il fait ETC. avant déjà la documentation et après la centraliser. Il ne faut pas qu'il soit dans des mails, car c'est toujours difficile de trouver le mail, qui contient une telle ou une telle information. On centralise, on documente, on stocke et pour le partage, si c'est dans le SharePoint on peut donner l'accès, on peut aussi faire de la communication sur l'intranet. Pour moi l'intranet c'est très puissant aussi.

Evaluation de la solution : Swiss'up

Pensez-vous que Swiss'up/ Study Box facilite la collaboration entre les équipes ? (Susciter le besoin chez les métiers)

Swiss'up ? non je ne connais pas cet outil

Entretien : Clémence CAUMES

Bonjour Clémence, Quel poste occupez-vous au sein de SwissLife ? Quelle(s) sont là ou les fonction(s) que vous occupez dans ce poste ?

Bonjour, Clémence Caumes, chargée d'étude et de veille (Alternante)

Dans le poste que vous occupez actuellement, es-tu amené à acquérir de nouveaux savoirs ou de connaissances soit en transmettre dans tes activités quotidiennes ?

Alors oui, dans le cadre de la pose que j'occupe aujourd'hui je suis amené à acquérir pas mal connaissance, puisque ça fait 2 ans que je j'ai intégré la direction des études et de veilles. Nous travaillons sur plusieurs périmètres : Le périmètre client, et tout ce qui est autour des chiffres de marché sur plusieurs produits concurrents : Vie, prévoyance, santé ... nous étudions le positionnement de SL dans le marché. Donc à l'issue de ces études qui se présentes souvent sous forme de benchmark, des enquêtes et des statistiques je suis amené à connaître beaucoup d'informations sur l'écosystème de SL.

De quelle manière le besoin de réaliser des travaux de veille est-il exprimé ?

Nous sommes beaucoup sollicités par les métiers, maintenant qu'on est connu ; soit ils viennent nous voir directement ; on organise des réunions pour en discuter ou alors, à la suite d'une présentation de la minute Benchmark, ou un article publié sur l'intranet, ils vont commenter ou nous envoyer un mail. Et donc nous allons essayer d'analyser et comprendre leur besoin. Ils nous expliquent oralement leurs demandes en essayant de donner sens d'une manière plus concrète.

Existe-il un dispositif formel pour exprimer ce besoin ?

Souvent le besoin est exprimé de cette manière. On organise un point où il va y avoir toutes les personnes concernées, on les écoute pour comprendre bien leur besoin réel, alors ce n'est pas vraiment structuré, mais ça n'empêche pas de comprendre leurs demandes ; car ce ne sont pas vraiment des besoins avec plusieurs spécifications. Ça porte sur une grande thématique qui large dont on a déjà au courant, ou alors nous l'avons déjà évoqué dans une étude antérieure.

Quel est l'impact de la veille permanentes (Les études d'opportunités/ Le rencontre des prestataires) sur l'identification des pain points / besoins métiers ?

La veille nous est utile pour connaître notre écosystème, et nos concurrents surtout. Nous ne sommes pas des suiveurs, mais en regardant ce qui se passe sur le marché, en termes de statistiques comparatifs avec les concurrents, nous pouvons relever quelques pain point ou des opportunités qui nous permettent de revoir l'existant. Notre travail est d'apporter de la connaissance sur certains sujets, puis on laisse aux décideurs de prendre les mesures nécessaires.

Quels sont vos dispositifs de veille que vous utilisez ?

Nous externalisons une partie à des prestataires chargée d'études, selon le contexte de la veille, nous utilisons le moteur de recherche google et digimind, les questionnaires aussi. Nous lançons des enquêtes par rapport à chaque filiale de SL.

Trouvez-vous des difficultés à trouver ou à retrouver des informations liées à votre travail ?

L'information n'est pas très structurée, on se rend compte qu'elle est un peu dispersée partout, quelquefois il est même difficile de repérer des interlocuteurs auxquelles on pourrait s'adresser pour un sujet donné. Souvent ça se passe par mail ; il n'existe pas un espace de partage global qui est commun entre toutes les équipes, l'idéal c'est d'identifier la personne clés ayant de l'expertise sur ce sujet, on monte un point avec elle, et là nous demandons toutes les connaissances nécessaires pour un sujet donnée. Ça c'est lorsqu'il s'agit de repérer des connaissances interne. Dans le cas de veille externe, on est à l'écoute de l'environnement on détecte les tendances, C'est sur notre environnement concurrentiel qu'on se base aujourd'hui de nous apporter un nouvel éclairage et nous informe sur les marchés de la vie, de la santé et de la prévoyance.

Comment identifies-tu cette personne clés justement ?

Souvent je demande à Sandrine, elle a plus de connaissances sur les personnes clés de chaque division, c'est surtout de la bouche à l'oreille. C'est un peu compliqué de repérer le bon interlocuteur. Enfin en ce qui me concerne personnellement. Ça peut quelques fois nous faire perdre du temps.

Quels sont, d'après toi, les difficultés rencontrées pour une pratique efficace de la veille stratégique au sein de votre entreprise ?

Les difficultés que nous pouvons rencontrer sont notamment liées aux outils de travail pour la surveillance permanente du marché, il n'existe pas un outil qui permettrait à lui seul de surveiller tous les médias toutes les sources et tous les contenus quels que soient le type de veille. Quelquefois nous ne trouvons pas la bonne information, ou alors nous sommes besoin d'aller creuser très loin pour repérer l'information dont on a besoin. C'est un processus qui est lent selon la thématique étudiée.

Comment gères-tu tes connaissances acquises dans ton travail quotidien ?

Principalement, au niveau de notre entité, je documente et je stocke l'ensemble des études réalisées dans la study Box, cet outil me permet de transmettre ce que j'ai pu acquérir sous forme de slides, voilà. Alors vu que l'accès est ouvert à l'ensemble des collaborateurs en lecture et en édition cela permet à tout le monde d'en prendre connaissance. Nous avons aussi le SharePoint que nous veillons à l'organiser et à mettre à jour régulièrement les données qui sont dedans. Ça c'est de mon côté. Lorsqu'il s'agit de la gestion des connaissances avec les autres directions, là c'est un peu compliqué car il n'existe pas une vraie structure, ou un espace global où on peut centraliser toutes les informations. Donc oui c'est un peu dispersé partout.

Recevez-vous des notifications, des retours concernant les informations diffusées sur Swiss'up de la part des collaborateurs ? Est-ce qu'elles vous sont utiles ces informations/ Feed-back ?

Oui, ils sont utiles dans le sens que ça nous permet d'aller creuser en profondeur dans le sujet sur une telle ou telle étude, ça permet également de déclencher un nouveau besoin sur un autre périmètre dont on n'a pas pris connaissance avant. Le but derrière ces outils est de stimuler les interactions entre les différents acteurs autour d'un sujet donné, afin de mettre en place les mesures nécessaires dans un contexte de concurrence.

A votre avis par quel moyen peut-on faciliter l'échange et le transfert des connaissances et des savoirs au sein de l'équipe et aux métiers notamment afin d'optimiser la diffusion d'une innovation, ou d'une étude ?

Je pense pour faciliter tout ce qui est échange et transfert des connaissances, il serait idéal de les centraliser, de veiller à les mettre à jour régulièrement, j'ajoute également la documentation, parce que le problème que la plupart des connaissances ne sont pas retranscrites à l'écrit. Pour moi je privilège l'écrit et le joindre au visuel, des images avec des textes, et un partage ouvert dans des espaces centralisés accessible à tout le monde facilitera l'échange et le transfert des informations

Pensez-vous que Swiss'up/ Study Box facilite la collaboration entre les équipes ? (Susciter le besoin chez les métiers) ?

Oui

Sur l'échelle de 1 à 5 (5 étant un degré le plus élevé). Cet outil vous fait-il gagner du temps dans votre recherche d'informations ?

4

Sur une échelle de 1 à 5 à quel point trouvez-vous l'outil intuitive ?

5

Partagez-vous régulièrement les informations/connaissances issues des rencontres des collaborateurs sur l'outil ?

Toujours

Pense-tu que l'outil facilitera la collaboration de l'équipe sur la documentation des connaissances ?

Oui, certainement