



HAL
open science

Le leadership transformationnel et les technologies de l'information comme facteurs clés dans le partage des connaissances

Smaïl Benzidia, Sarah Garidi, Julien Husson

► To cite this version:

Smaïl Benzidia, Sarah Garidi, Julien Husson. Le leadership transformationnel et les technologies de l'information comme facteurs clés dans le partage des connaissances. *Journal de gestion et d'économie de la santé*, 2020, 38 (5-6), pp.1-22. hal-03525137

HAL Id: hal-03525137

<https://hal.science/hal-03525137v1>

Submitted on 20 Jan 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le leadership transformationnel et les technologies de l'information comme facteurs clés dans le partage des connaissances : Etude de cas d'une organisation sanitaire et médico-sociale multisites.

Transformational leadership and information technology as key factors in knowledge sharing: Case study of a multi-site health and medico-social organization.

Smaïl Benzidia

Université de Lorraine, CEREFIGE, smaïl.benzidia@univ-lorraine.fr

Sarah Garidi

Université de Lorraine, CEREFIGE, sarah.garidi@univ-lorraine.fr

Julien Husson

Université de Lorraine, CEREFIGE, julien.husson@univ-lorraine.fr

Résumé

Cet article a pour objectif d'identifier les facteurs clés propices au partage des connaissances et à l'innovation collaborative au sein d'un réseau communautaire sanitaire et médico-social. L'étude adopte une méthodologie qualitative de nature exploratoire basée sur 30 entretiens semi-directifs repartis dans les différentes régions de l'organisation LADAPT en France. Les résultats démontrent que les technologies de l'information et le leadership sont des facteurs déterminants dans le partage des connaissances entre les acteurs du réseau. Les résultats de cette étude révèlent également l'existence d'un potentiel fort en matière de connaissances au sein de l'organisation LADAPT, nécessitant une mise en place d'un processus de gestion des connaissances axé sur le partage et la mise en commun des pratiques des acteurs pour favoriser l'innovation collaborative et assurer la continuité dans le suivi des usagers.

Cette recherche contribue au décloisonnement entre le secteur sanitaire et le secteur médico-social au sein d'une même organisation. La complémentarité de ces deux secteurs de prise en charge est nécessaire pour améliorer l'offre de soins. Elle propose aux gestionnaires-cadres une compréhension de l'interaction entre la gestion des connaissances et le processus décisionnel associé.

Mots clés : Innovation collaborative, partage des connaissances, réseau, sanitaire et médico-social.

Abstract

This aim of this article is to identify the key factors conducive to sharing knowledge and collaborative innovation within healthcare and medico-social organizational community network. The study adopts a qualitative, analytical approach of an exploratory nature based on 30 semi-structured interviews carried out in the different regions of the LADAPT organization in France. The results show that information technologies and leadership are determining factors to share knowledge and competencies between network members. The results of this study also identify the strong potential of knowledge throughout the LADAPT organization, which requires setting up a knowledge management process focused on sharing and pooling actors' practices to promote collaborative innovation and to ensure continuity in-patient treatment.

This research contributes to breaking down barriers between healthcare and medico-social sectors within the same organization. Complementarity between these two care sectors is

necessary to improve the treatment available. Managers should work to understand the interaction between knowledge management and the associated decision-making process.

Key words: collaborative innovation; knowledge sharing; network; healthcare and medico-social.

INTRODUCTION

Ces dernières années, le secteur de la santé français a connu un développement important en matière des pratiques innovantes qui ont permis de faciliter l'accès aux soins. Toutefois, bien qu'il y ait eu une amélioration significative dans ce secteur, l'inefficacité existe toujours et la qualité des soins de santé demeure insuffisante (Prada, 2008). En effet, le secteur de la santé est aujourd'hui confronté à des changements radicaux et des crises accentuées par des réformes contraignantes et des moyens et budgets limités. Cela engendre ainsi une saturation du système qui doit faire face à une demande croissante avec des ressources limitées (Ageron et al., 2018). Ces raisons poussent le secteur de la santé à s'engager dans une politique d'innovation s'orientant davantage vers une démarche collaborative et dynamique en réseau, basée sur une forte interaction entre les acteurs (Malas *et al.* 2018 ; Bentahar et Benzidia, 2019). Une politique qui s'inscrit dans l'amélioration des comportements et des méthodes de travail visant à soutenir l'accroissement de la collaboration entre les organisations, le décloisonnement professionnel et structurel et la création de valeur dans le développement des produits et services (Greenhalgh, 2004).

Le partage des connaissances est l'une des approches essentielles pour améliorer la capacité d'innovation collaborative dans les organisations. Le partage des connaissances permet de favoriser la capacité de l'innovation collaborative à travers le développement des réseaux de valeur et des partenariats au-delà des frontières organisationnelles (Rosell et Akemond, 2012). Cependant, la gestion des connaissances elle-même n'augmente pas systématiquement la collaboration dans les organisations. En effet, elle représente une activité collaborative qui dépend de la manière dont les connaissances sont partagées dans une organisation. Dans ce sens, Tseng *et al.* (2016) indiquent que la capacité d'innovation est la capacité d'une entreprise à transformer en permanence les connaissances et les idées issues de l'échange au sein du réseau d'innovation auquel elle appartient. Cela peut concerner de nouveaux produits, procédés et systèmes au bénéfice de l'entreprise et de ses parties prenantes. Les chercheurs se sont intéressés à la manière dont l'innovation doit être développée efficacement, la décrivant ainsi comme un processus de gestion des connaissances dans le secteur de la santé en s'appuyant sur une série de facteurs d'ordres organisationnels, relationnels, technologiques, etc. (Azan *et al.*, 2010 ; Abdul Rahman, 2011). In fine, pour que le partage des connaissances soit efficace, certains facteurs doivent être mis en place pour faciliter les interactions entre et au sein des organisations. Ces interactions permettent aux acteurs d'être capables de s'adapter à des

contextes changeants et de réfléchir collectivement aux progrès qu'ils réalisent (Moschitz *et al.*, 2015).

La littérature indique que le partage des connaissances est considéré comme une première étape de la démarche de construction de la capacité d'innovation (Krstic et Petrovic, 2012). Nous allons donc essayer de mettre en avant les facteurs influençant la capacité d'innovation. Cette dernière renvoie aux connaissances et compétences nécessaires à l'organisation pour utiliser efficacement, maîtriser et améliorer les connaissances existantes (Lall, 1992).

Les facteurs influençant le partage des connaissances des individus dans les organisations et les communautés en réseau ont été largement examinés dans la littérature. Toutefois et au-delà des spécificités liées à des domaines disciplinaires, celle-ci manque réellement d'études sur les facteurs clés du partage des connaissances dans le cadre d'une organisation associative en réseau communautaire regroupant des activités sanitaires et médico-sociales.

Pour combler cette lacune, notre recherche est associée à un projet porté par l'association LADAPT dont les activités s'articulent autour des champs sanitaires, médico-social et social par des missions d'accompagnement, de soin, d'insertion, d'éducation et de formation. À travers une étude qualitative, nous souhaitons d'une part, interroger la capacité d'innovation collaborative de cette association par la gestion de ses connaissances et d'autre part, explorer les facteurs qui influencent le processus de partage des connaissances au profit de son réseau d'acteurs. De façon précise, nous allons chercher à comprendre comment le leadership transformationnel et les technologies de l'information influencent le processus de partage de connaissances au profit de l'innovation collaborative au sein de l'association étudiée.

L'article est structuré en quatre parties. La première présente les concepts liés au partage de connaissances et à la capacité d'innovation collaborative dans les réseaux ainsi que les facteurs influents. La seconde partie présente la méthodologie de la recherche, la troisième aborde les principaux résultats et enfin, la quatrième est dédiée à la discussion de notre recherche.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. Le partage des connaissances pour le renforcement de la capacité d'innovation collaborative

L'innovation collaborative est reconnue comme le résultat de la combinaison de différentes connaissances et expertises qui existent au sein de différentes organisations (Johnsen et Ford,

2000). Elle renvoie aux apports de la collaboration des acteurs pour le développement de l'innovation et situe le partage et la collaboration comme des indispensables pour tout processus d'innovation qui se veut continu et permanent (Denervaud *et al.*, 2010 ; Berthinier-Poncet *et al.*, 2020). Dès les années 1980, plusieurs travaux de recherche ont tenté de développer ce concept et d'en identifier les facteurs d'adoption (Allen, 1983, Oliver, 1990, Chesbrough, 2003). L'innovation collaborative inter-organisationnelles est définie comme un processus de relations qui intègre plusieurs acteurs, sous forme, de communauté ou de réseau, qui créent partagent et diffusent des connaissances dédiées au développement conjoint de l'innovation (Ketchen *et al.*, 2007 ; Demil et Lecoq, 2012 ; Berthinier-Poncet *et al.*, 2020).

Des travaux antérieurs ont confirmé la nécessité du réseau d'acteurs pour développer la capacité de l'innovation collaborative (Szeto, 2000 ; Dolińska, 2015). L'importance de l'innovation collaborative dans les réseaux est de plus en plus reconnue dans le monde académique et a fait l'objet d'un nombre croissant de publications (Gloor, 2006 ; Fan, 2008 ; Chen, 2012 ; An *et al.*, 2014). Elle peut prendre plusieurs formes, comme l'implication du réseau fournisseur des entreprises (Owen *et al.*, 2008) ou le réseau des concurrents dans le cadre d'une stratégie de compétition. Elle peut également se produire dans les communautés de clients en ligne et les réseaux sociaux (Etgar 2008). Le réseau fait référence à des relations de collaboration mutuelles formées par un échange de connaissances et d'information entre des organisations sanitaires et médico-sociales dispersées géographiquement.

Il est admis que la politique d'innovation collaborative dans des organisations en réseau est loin d'être simple et représente un défi majeur pour assurer son développement. Une telle approche nécessite un échange de connaissances basé sur un processus systématique de gestion des actifs de connaissances pour permettre aux organisations d'atteindre leur objectif stratégique (An *et al.*, 2014).). Dans le cadre d'une organisation en réseau, l'intégration des connaissances complémentaires est nécessaire pour générer des idées novatrices pour les produits et services. L'exploitation des connaissances peut se faire dans le cadre d'une capacité combinatoire par laquelle les unités organisationnelles offrent des opportunités d'échanges mutuels (Dolińska, 2015). En impliquant différentes parties prenantes dans une culture de partage de connaissances, un réseau peut renforcer sa force collective, établir de nouvelles pratiques communes et augmenter sa visibilité en matière de collaboration (Chen, 2012 ; Šūmane *et al.*, 2018). Le partage des connaissances est défini comme un processus d'échange de données, d'informations, de savoir-faire, de compétences, de retours d'expérience et d'expertise concernant les produits, les procédures et les processus (Myers et Cheung, 2008). Jashapara

(2010) considère le partage des connaissances comme un processus formel qui engage les acteurs d'une organisation dans une solution qui identifie les connaissances pour les transmettre aux bonnes personnes et au bon moment. Tsai (2001) relève quant à lui l'impact important de la diversité des capacités de partage des connaissances des unités organisationnelles dans l'évolution de leur performance et l'amélioration de l'innovation. Geisler et Wickramasinghe (2009) ajoutent que le partage des connaissances favorise un langage commun pour les projets multidisciplinaires qui aident les acteurs à accéder, créer et partager des connaissances et développer l'innovation collaborative.

1.2. Les facteurs favorisant le partage des connaissances et la capacité d'innovation collaborative

Si l'innovation collaborative nécessite principalement un partage des connaissances, une telle activité comporte également des risques notables en termes d'échec de la collaboration. Par conséquent, comprendre comment collaborer en partageant les connaissances implique des facteurs clés à respecter pour engager les participants communautaires dans une culture d'innovation.

La réussite d'une politique de partage des connaissances repose sur l'identification des facteurs clés de son succès. Plusieurs facteurs influencent le partage des connaissances (Davenport *et al.*, 1998, Holsapple et Joshi, 2000 ; Valmohammadi, 2010), des facteurs internes qualifiés d'organisationnels et probablement maîtrisables par les organisations (Sedighi et Zand, 2012) et des facteurs externes liés à l'environnement. Ils peuvent constituer à la fois des opportunités comme des menaces (Moffett *et al.*, 2003). Skyrme et Amidon (1997) ont ainsi identifié : le leadership de la connaissance, la culture de création et de partage des connaissances, l'apprentissage continu et les technologies de l'information. Par ailleurs, Wong et Spinwall (2005) ont identifié : le leadership, la technologie de l'information, la culture, l'infrastructure organisationnelle, la gestion des ressources humaines et la formation. Leonard et Sensiper (1998) discutent de l'importance de la coordination et du ciblage pour les acteurs impliqués dans le processus d'innovation. Nonaka et Takeuchi (1995) soulignent l'importance des valeurs communes, des objectifs et des relations solides dans le partage des connaissances. Cela signifie que les acteurs partagent des valeurs favorisant le développement, la communication, la diffusion et la mise en œuvre des objectifs organisationnels (Wang et Rafiq, 2009 ; Expósito-Langa *et al.*, 2015 ; Karaa *et al.*, 2016). Pour autant, pour disposer d'une meilleure capacité d'innovation et bénéficier de flux d'échanges transverses, les unités organisationnelles doivent occuper une position de réseau central. Détenir cette position facilite l'accès à diverses

connaissances et compétences produites par d'autres unités. À cet effet, le rôle d'un dirigeant et d'un leadership paraît comme une condition essentielle dans le développement des connaissances à des fins d'innovation Nonaka et Konno (1998) et Nonaka et Takeuchi (1995). Le leadership axé sur le savoir et les connaissances joue un rôle de facilitateur et d'animateur pour favoriser les relations humaines. Ce rôle qui met l'accent sur l'harmonie et le consensus du groupe en réduisant les conflits et maximisant l'implication des acteurs dans le partage des connaissances (Wang et Ahmed, 2007). Donate et Pablo (2015) préconisent que le rôle du leadership doit offrir des incitations au personnel, encourager les échanges croisés et promouvoir la culture de formation et d'apprentissage. Les auteurs concluent que ces pratiques peuvent s'appuyer sur deux styles de leadership. L'un transactionnel, axé sur la motivation par le leader de ses salariés sous forme d'avantages après accomplissement du travail, l'autre transformationnel, axé sur une collectivité organisationnelle et une flexibilité en termes de résultats recherchés.

La position d'une unité centrale à elle seule ne peut pas garantir une capacité d'innovation accrue et une performance meilleure. Elle doit interagir avec la capacité d'absorption de l'unité (Gohen et Levinthal, 1990). Tsai et Ghoshal (1998) démontrent que les études antérieures se sont limitées à l'analyse de l'effet de la position du réseau, sans tenir compte de la capacité de cette dernière à absorber les connaissances.

Bien que la position d'unité centrale permette l'obtention d'informations transverses, elle nécessite toutefois une coordination structurée pour assurer son efficacité. Selon la nature du réseau, cette coordination pourrait entraîner des coûts importants. Grenier (2015), a mis l'accent sur la diversité des acteurs ayant des caractéristiques différentes en termes de culture, de compétence, de savoir, etc., engendrant dans certains cas des coûts sur le plan cognitif et managérial. Ces derniers peuvent également être associés par exemple à l'absence du capital social entre les organisations, un manque qui nécessite la mise en place de contrats formels et de mécanismes d'incitation entre les acteurs (Expósito-Langa et al., 2015). Boschma et Wal (2007) quant à eux, ont mis l'accent sur l'éloignement géographique qui peut représenter un obstacle dans le partage des connaissances et par conséquent l'apprentissage et l'innovation. D'autres obstacles ont été relevés, notamment la taille du réseau qui peut devenir problématique et influencer la dimension collaborative et sociale entre les acteurs. L'étude réalisée par Hislop (2005) démontre qu'une taille de réseau importante génère des connaissances tacites et complexes, car elles deviennent de plus en plus dispersées, ceci entraîne une réduction du lien relationnel et de dépendance entre les individus.

Par ailleurs, la littérature indique que la capacité d'innovation et le partage des connaissances sont fortement liés aux moyens technologiques déployés entre les unités impliquées (Carlsson, 2003 ; Kane et Alavi, 2007). Ce lien stratégique est adopté par un nombre croissant d'organisations pour assurer leur compétitivité en matière d'innovation (Vaccaro *et al.*, 2010). Hasanali (2002) souligne cinq catégories de facteurs de succès du partage des connaissances, dont l'une, portant sur la technologie de l'information (TI). Cette dernière est par ailleurs également identifiée par l'American Productivity & Quality Center (1999) comme catalyseur pouvant soutenir le processus de gestion de connaissance.

Selon la littérature, les technologies de l'information sont passées de simples outils d'archivage et de gestion de données à de véritables connecteurs interprofessionnels qui viennent soutenir la collaboration et la communication entre les membres d'une organisation (Karaa *et al.*, 2019). Elles jouent un rôle important dans le soutien de la gestion des connaissances d'une organisation (Carlsson, 2003). Cependant, Wong et Aspinwall (2003), note que la TI n'est qu'un outil et non une solution ultime. Luan et Serban (2002), ajoutent qu'il existe un large éventail de technologies associées au partage des connaissances, elles peuvent être intégrées au système d'information d'une organisation. Ces technologies regroupent : les bases de connaissance, la gestion documentaire, portail et site intranet, gestion de la relation client, data mining, workflow, recherche et e-learning.

La littérature précise que le développement d'un système d'information pour la gestion des connaissances doit prendre en compte plusieurs paramètres : la simplicité de la technologie, la facilité d'utilisation, l'adaptation aux besoins des utilisateurs, la pertinence du contenu et enfin la normalisation de la structuration des connaissances (Yew Wong, 2005). Toutefois, des limites ont été identifiées quant à l'exploitation des opportunités offertes par les nouvelles technologies dans le partage des connaissances. L'absence de culture de changement des pratiques managériales et organisationnelles entre les unités et les départements a été identifiée comme un frein important à l'exploitation efficace des bénéfices procurés par ces technologies (Vaccaro *et al.*, 2010).

Positionnement théorique e

2. CADRE CONCEPTUEL

Notre étude repose sur une recherche intervention (David, 2001) ou recherche ingénierique (Chanal *et al.*, 1997). Elle est particulièrement adaptée au contexte caractérisé par une situation mal structurée et une variété des attentes vis-à-vis du projet par les acteurs du réseau étudié. En

effet, le fonctionnement du réseau de LADAPT est assuré de manière relativement indépendante avec la mobilisation des systèmes, services et processus propres à chaque organisation. Ce réseau communautaire regroupe des activités à caractère homogènes, mais intègre également dans des unités et pratiques hétérogènes ou complémentaires.

Nous nous concentrons sur la manière dont ce réseau collabore pour mieux exploiter les connaissances et faciliter leur interaction et diffusion pour développer l'innovation organisationnelle. Ainsi, les professionnels de la santé du réseau étudié sont considérés comme des acteurs du savoir dans la mesure où leur profession nécessite une mise à jour constante des connaissances et des compétences pour répondre au mieux aux besoins de leurs patients (Frow *et al.*, 2016).

Dans notre article, nous avons fait le choix de concentrer notre objet de recherche uniquement sur deux facteurs que sont la technologie de l'information et de la communication et le leadership transformationnel. La mobilisation du leadership ou les technologies de l'information comme facteur principal relatif à la gestion des connaissances ont reçu une attention croissante de la part des chercheurs et des praticiens. Cependant leur association n'a fait l'objet d'aucune recherche notamment dans le domaine sanitaire et médico-social. Aussi, par opportunisme méthodique (Charreire et Huault, 2001) nous avons interrogé le style de leadership adopté pour accompagner le processus de partage des connaissances, le rôle du leader et la capacité organisationnelle utiles au projet.

3. MÉTHODOLOGIE

Notre recherche se propose d'appréhender le phénomène d'innovation collaborative au sein d'un réseau communautaire sanitaire et médico-social. Nous avons adopté une méthode fondée sur l'étude de cas (Yin, 2009). Ce choix se justifie par la vocation exploratoire de la recherche et la nature de la problématique abordée qui appelle une approche qualitative (Eisenhardt, 1989). Dans cette perspective, on vise à identifier et à comprendre les facteurs clés propices au partage des connaissances et à l'innovation collaborative au sein de LADAPT. Selon Yin (2013), utiliser une étude de cas, présentant toutes les conditions nécessaires pour tester une théorie, peut la confirmer, la challenger ou l'enrichir.

Le choix d'une étude de cas unique s'explique par la singularité du projet lancé par l'association LADAPT, la diversité de ses champs d'intervention et sa complexité organisationnelle associée à une pluridisciplinarité des acteurs. Cela nous apporte une vision étendue et objective du projet d'innovation collaborative étudié en lien avec notre approche exploratoire. L'objectif de ce

choix méthodologique est de comprendre en profondeur le phénomène étudié et de tenter une généralisation de certains résultats.

LADAPT est une association loi 1901 qui porte un projet sur la création d'une nouvelle dimension organisationnelle intitulée « études et recherche ». Elle s'inscrit dans la continuité de la mise en œuvre de son projet associatif qui fait de l'innovation une orientation stratégique déterminante pour le réseau. Pour mener ce projet, LADAPT a choisi une personne issue du terrain, anciennement directeur d'une région. Il fait partie des personnes instigatrices de cette nouvelle dimension « études et recherche ». Dans le cadre de cet article, la formalisation de la problématique de recherche traitée a émergé d'une discussion avec les porteurs du projet.

Ce projet a donné lieu dans un premier temps à une enquête pour recenser les études réalisées au sein du réseau et les différentes perspectives envisagées. Pour ce faire, Un inventaire en quatre points a été adressé par la gouvernance à l'ensemble des directeurs régionaux et des directions d'établissements, accompagné d'une feuille de route expliquant la mission du chargé d'études et de recherche. Les quatre points sur lesquels porte l'enquête sont les suivants :

- Les publications (articles scientifiques, contributions à ouvrage et interventions dans des colloques et séminaires de recherche) ;
- Les travaux (études et recherches) réalisés au cours des cinq dernières années et ceux en cours ;
- Les liens existants ou envisagés avec des universités, unités de recherche ou écoles supérieures. Une attention particulière est portée sur le type du lien : convention, contrat, contact, etc. ;
- Les domaines d'intérêt. Ce dernier point dresse un état des souhaits et envies d'investigation. Il questionne également sur l'intérêt et l'utilité de la mission du chargé d'études et de recherche pour chaque interlocuteur.

L'exploitation des retours a permis d'établir un inventaire détaillé et argumenté des thématiques d'études et de recherche pouvant correspondre aux priorités des régions.

Cette première étape a permis d'engager par la suite une réflexion visant à identifier les connaissances qu'il faudra repérer, stocker et partager tout en veillant à cibler des connaissances utiles à l'innovation collaborative au sein du réseau. Une innovation qui est explicitement justifiée au regard du fonctionnement indépendant de chaque établissement du réseau. En effet, l'association est composée d'une centaine d'établissements œuvrant dans le champ du handicap

à travers des missions qui vont du soin à l'accompagnement en passant par l'insertion et la formation:

La collecte des données a été réalisée selon trois techniques conformément au modèle proposé par Yin (2013) : des entretiens semi-directifs, des observations sur le terrain et de la documentation. Les entretiens semi-directifs ont l'avantage de laisser de la flexibilité et de mettre en lumière toutes les réflexions qui nous ont permis d'évaluer la posture des interviewés face au projet étudié, l'avis des professionnels interrogés occupant ainsi une place centrale. L'objectif est de recueillir leur vision de la nouvelle dimension et les connaissances qu'ils pourraient partager dans le cadre d'un réseau. L'étude consiste également à comprendre les facteurs clés conduisant à créer un environnement favorable au partage des connaissances et au développement de l'innovation collaborative. Ce dispositif a été complété par une exploration documentaire basée sur les écrits et publications relatifs à la nouvelle dimension étude et recherche.

Par ailleurs, l'accès facilité au terrain a été propice à une observation participante (Chevalier et Stenger, 2018) active qui a permis de saisir l'atmosphère de travail et de générer des conclusions en rapport avec les données collectées.

Cette triangulation des sources de collecte des données se justifie par le souci de consolider la fiabilité de l'information et d'accroître la validité des résultats (Yin, 2009).

L'étude s'est déroulée d'avril 2018 à mars 2019. Dans un premier temps, une phase exploratoire a donné lieu à quatre entretiens, dont un réalisé avec un acteur principal qui est le chargé d'études et recherche. Ces entretiens ont permis de confirmer l'intérêt de la problématique et de l'objet de notre recherche au sein de LADAPT. Trente entretiens ont suivi avec des intervenants pluridisciplinaires de champs d'activité différents (sanitaire, social, et médico-social) issus des différentes régions de LADAPT. Nous avons fait en sorte de balayer l'ensemble de ces régions afin d'avoir une vision élargie du phénomène étudié. Les entretiens ont concerné des managers (directeurs régionaux, directeurs d'établissement et cadres) et des acteurs de terrain actifs ou non dans la nouvelle dimension (médecins, pharmaciens, kinésithérapeutes, éducateurs, formateurs, etc.). Enfin ces entretiens ont été réalisés selon un scénario inspirée des fondements conceptuels et théoriques, qui a évolué en fonction des réponses obtenues et des observations.

Les entretiens (Tableau I) ont été essentiellement concentrés au sein des établissements sanitaires, fortement engagés et sensibles à la nouvelle dimension « études et recherche ». Des

établissements dans lesquels exercent des professionnels disposant d'un environnement propice à une innovation moins procédurale. La capacité d'innovation est d'autant plus facilitée par une capacité organisationnelle propice au partage des connaissances. Nous avons veillé à interroger les acteurs impliqués dans le projet et nous les avons identifiés par les réponses apportées à l'enquête lancée en début de projet. La répartition des répondants est de l'ordre de 60 % de sexe Masculin et 40% de sexe Féminin. Par ailleurs, il est à noter que l'expérience professionnelle des acteurs interrogés va de 3 à 15 ans permettant ainsi de mesurer le potentiel d'innovation de cette organisation avec le recul dont dispose ces acteurs.

La collecte d'une masse importante de données, a nécessité de recourir au codage, indispensable pour un traitement efficace de celles-ci. Nous avons effectué un codage multithématique (Dumez, 2016) sur la base d'un dictionnaire de thème élaboré en début de processus de recherche et enrichi au fur et à mesure de notre avancement sur le terrain. Aussi, pour éviter le biais de la circularité du côté matériau, nous avons choisi un encodage combinant des codes tirés du matériau et des codes tirés de la théorie.

Tableau I – Liste des personnes interviewées

Interviewés	Secteur d'activité	Date de l'entretien	Durée
<i>Phase exploratoire</i>			
Chargé d'études et recherche	Sanitaire, Social et Médico-social	Echanges réguliers (Entretiens et mails)	
Médecin	Sanitaire	03/05/2018	15 min
Directeur d'établissement	Sanitaire	12/04/2018	20 min
Expert	Sanitaire, Social et Médico-social	08/05/2018	60 min
Chargé d'études et recherche	Sanitaire, Social et Médico-social	12/09/2018	80 min
Directeur d'établissement - Est	Sanitaire	30/08/2018	45 min
Cadre rééducateur - Chargé de développement Est	Sanitaire et médico-social	24/09/2018	60 min
Cadre de santé - Est	Sanitaire	23/08 /2018	30 min
		14/06/2018	15 min
Médecin 1 - Est	Sanitaire	05/06/2018	20 min
		24/09/2018	15 min
Médecin 2 - Est	Sanitaire	24/09/2018	15 min
Pharmacien - Est	Sanitaire	24/09/2018	15 min
Kinésithérapeute - Est	Sanitaire	24/09/2018	30 min
		05/06/2018	30 min
Ergothérapeute – Est	Sanitaire	05/06/2018	15 min
Cadre Administratif - Ile de France	Sanitaire, social et médico-social		
Cadre administratif – chargé de développement - Haut de France	Sanitaire, social et médico-social	24/09/2018	10 min
		25/09/2018	40 min
Cadre administratif - Normandie	Sanitaire	09/08/2018	60 min
Cadre administratif - Ouest	Sanitaire	18/07/2018	30 min
Cadre administratif - Nouvelle-Aquitaine	Sanitaire,	24/09/2018	30 min
Cadre administratif - Méditerranée	Social et médico-social	04/09/2018	15 min
Chercheur Knowledge Management		29/06 /2018	15 min
Professeur HdR – Université de Nantes		29/06/2018	30 min
Docteur en sciences de gestion	Sanitaire, Social et médico-social	07/09/2018	30 min
Directeur du système d'information	Sanitaire, Social et Médico-social	18/12/2018	60 min
Directrice de la qualité et de la relation aux usagers	Sanitaire, Social et Médico-social	04/12/2018	60 min
		08/01/3019	40 min
Direction en charge du Développement	Sanitaire, Social et Médico-social	12/12/2018	50 min

4. RÉSULTATS

4.1. Les connaissances existantes dans le réseau

L'exploitation documentaire menée fait ressortir plusieurs constats qui convergent vers l'identification du potentiel d'innovation collaborative du réseau étudié. Ce potentiel est confirmé par notre étude et exprimé au travers des différents types de connaissances existantes dans le réseau. Selon les entretiens, celles-ci ne sont pourtant pour la plupart pas partagées entre les acteurs du réseau. Ce partage restreint confère aux sites et aux champs d'activité des caractéristiques sociales différentes.

Ainsi, des professionnels ont développé des connaissances dans le cadre de situation spécifique. Selon eux, ce sont des connaissances identifiables et qui peuvent être utilisées et faire l'objet d'une exploitation.

Pour les équipes de soins par exemple, il s'agit dans notre cas des connaissances en lien avec les pratiques thérapeutiques et techniques de prise en charge du patient, mais ces connaissances peuvent toucher un champ plus large afférent aux processus opérationnels de ce type d'organisations sanitaires et médico-sociales.

« Personnellement je trouve que notre équipe a ses habitudes qui ne sont pas les mêmes dans d'autres régions qui permettent de fonctionner au quotidien, mais il serait intéressant de voir comment fonctionnent les autres régions » - Cadre rééducateur – chargé de développement.

Le terrain nous a permis d'identifier des connaissances qui ont été utilisées jusque-là, mais non exprimées. Dans ce type d'organisation, ces connaissances sont verbalisées dans des situations particulières. Elles n'ont pas été identifiées dans les retours de questionnaires.

« au cours d'une réunion régionale, une présentation sur la thématique de l'Empowerment a été réalisée par un intervenant externe à l'organisation, certains cadres administratifs présents dans la salle ont spontanément partagé leurs connaissances sur ce concept car ils le pratiquent au quotidien sans le traduire d'une façon structurée ». – Directeur d'établissement – Région Est.

Par ailleurs, plusieurs études individuelles et collectives ont été identifiées dans les différentes régions mais leur diffusion reste limitée vers les autres régions. Notre recherche a révélé que des travaux sont menés sur les mêmes thématiques par différentes régions, cependant aucun lien n'existe entre elles.

« Le kinésithérapeute qui a fait l'étude sur l'influence du renforcement musculaire isocinétique après injection de toxine botulique sur la qualité de la marche, regrette le manque d'exploitation de son étude et la possibilité de l'élargir vers d'autres régions. Aussi nous regrettons l'absence de retour suite à l'inventaire réalisé » - Cadre de santé – Région Est.

« Dans la région Rhône-Alpes nous avons fait des publications scientifiques y compris internationales notamment sur des pratiques avec des personnes cérébrolésées et inventé des méthodes qui sont pratiquées par tout le monde maintenant, on sait que ça se fait à LADAPT mais ça ne se dit pas beaucoup » - Cadre Administratif.

Plusieurs interviewés ont réellement regretté le manque de retour sur des connaissances identifiées qui ne bénéficient pas d'une diffusion large, d'autant plus qu'elle pourrait répondre à certaines interrogations. Selon les entretiens, ces connaissances mériteraient d'être mobilisées pour réduire le temps et les coûts afférents à la gestion de situations bien spécifiques. Aussi, ce partage permettrait la collaboration entre les régions et développerait la confiance entre les acteurs.

De même, les entretiens ont mis en avant des connaissances qui sont mobilisées par les acteurs dans leurs activités. Elles se traduisent dans le quotidien par des habitudes individuelles et des routines organisationnelles. Par ailleurs, nous avons noté que les situations inédites laissent place à une réponse basée sur un cadre de référence ou des éléments dans l'organisation qui permettent de répondre de façon plus adaptée à une situation.

« Je suis prête à apprendre des autres parce que je suis curieuse de savoir comment les autres collègues dans les autres régions font face à des situations de soins » - Ergothérapeute – Est

En revanche, malgré leurs dispersions, les connaissances ont tendance, à s'inscrire dans un processus d'évolution continu. Ce dernier n'avait pas été identifié par l'enquête, mais il est mis en relief par les entretiens menés. Les acteurs indiquent que les régions disposent d'une richesse de savoir et de connaissances non exploitées ni formalisées.

« L'inventaire des études c'est une matière vivante en perpétuel mouvement qui est alimentée avec le temps » - Chargé d'études et recherche

Ces acteurs regrettent ces pratiques limitées et l'absence de leur formalisation. Ils évoquent des projets conduits ou qu'ils souhaiteraient développer et donnent une connotation stratégique à la gestion de leurs connaissances. À ce sujet, ils accueillent la nouvelle dimension étude et recherches comme une solution pour accompagner cette prise de conscience et ce souhait d'action et de changement.

« L'évolution du système de soins et l'environnement changeant des établissements de santé donnent à la recherche et au partage de connaissance un caractère stratégique incitant les équipes à réfléchir, à une prise en charge innovante centrée sur le patient dans le cadre de son parcours de soins » - Médecin 1- Est.

La mise en place des journées « prendre soins » instaurées par la commission qui porte le même nom avait pour ambition d'amener l'ensemble des acteurs du réseau à partager leurs connaissances autour de thématiques bien précises.

« Les journées prendre soins sont un exemple du modèle de partage des connaissances souhaité par l'association, c'est des journées qui abordent plusieurs problématiques et qui offrent la possibilité aux professionnels d'échanger sur leurs pratiques. » - Direction de la qualité et de la relation avec les usagers.

L'investigation sur le terrain a révélé d'une part, l'impatience de certains acteurs quant au manque de retour sur les connaissances identifiées dans le réseau. Ces connaissances mériteraient d'être partagées pour réduire le temps et les coûts afférents à la gestion de situations identiques. Ce partage permettrait aussi la collaboration entre les régions et développerait la confiance entre les acteurs.

« Le kinésithérapeute qui a fait l'étude sur l'influence du renforcement musculaire isocinétique après injection de toxine botulique sur la qualité de la marche regrette le manque d'exploitation de son étude et la possibilité de l'élargir vers d'autres régions. Aussi nous regrettons l'absence de retour suite à l'inventaire réalisé » - Cadre de santé – Région Est.

D'autre part, une minorité d'acteurs reste réticente face à cette nouvelle dimension et au partage des connaissances qu'elle va engendrer.

« Cette nouvelle dimension telle qu'elle est lancée est à double tranchant. Le partage des connaissances s'opère à l'échelle de chaque établissement. Un établissement situé dans un environnement fortement concurrentiel freinera instinctivement le partage de ses connaissances » - Cadre administratif – Normandie.

Dans ce cadre, nous avons relevé qu'une vigilance particulière a été exprimée concernant l'information qui sera diffusée. Ceci implique une posture écartant toute précipitation afin d'éviter le désintérêt de certains acteurs. Aussi, la direction générale a pris la décision de constituer un conseil scientifique ayant pour rôle la validation des connaissances à partager dans le réseau. C'est une organisation qui va légitimer et statuer sur la formalisation de connaissances pour gérer l'approche relationnelle entre les acteurs du réseau de manière efficace.

« Il est important de s'inspirer et d'utiliser des méthodes de travail d'autres secteurs d'activités, pour accompagner l'innovation et le développement au sein de LADAPT »
- Direction en charge du développement.

Les connaissances précédemment identifiées servent souvent de références pour apporter les réponses possibles à mettre en œuvre dans des situations inédites.

4.2. Les facteurs influençant le partage des connaissances pour l'innovation au sein d'un réseau multirégional

Dans le cadre de notre étude, la majorité des acteurs ont confirmé les deux principaux facteurs influençant la capacité de partage des connaissances pour l'innovation au sein du réseau : le leadership transformationnel et des technologies de l'information. Notre étude exposera également d'autres facteurs qui ont également été mentionnés par les interviewés, mais à moindre mesure.

- **Le facteur organisationnel : le leadership transformationnel**

LADAPT a compris la nécessité d'identifier toutes les connaissances émergentes au sein de son réseau. La gestion des connaissances décrites précédemment est considérée et positionnée par les acteurs comme contribuant à générer l'innovation collaborative, pour l'inscrire dans une évolution durable. Cette dernière est étroitement liée à la capacité des différents acteurs à créer un environnement favorable au partage des connaissances.

Les acteurs indiquent qu'il est important de conforter l'organisation de la gestion de ces connaissances au sein du réseau, pour la rendre favorable à l'innovation. L'observation sur le terrain a aussi montré que des connaissances exprimées peuvent être mises en relation avec d'autres connaissances préexistantes dans le réseau. C'est pourquoi les acteurs ont salué le choix stratégique de positionner un leadership à travers le chargé d'études et de recherche. Son rôle est déterminant dans l'organisation, le partage des connaissances et l'évaluation de leur valeur ajoutée pour le réseau (discipline, proximité avec les métiers, etc.). Le leadership satisfait le souhait des acteurs d'avoir une personne-ressource sur cette nouvelle dimension portant sur le partage des connaissances.

Les données recueillies dans les entretiens révèlent que le leadership instauré par l'association tente de créer un environnement encourageant une culture associative basée sur la liberté de l'action nécessaire au développement de l'innovation. Une liberté qui ne s'affranchit pas des règles et des normes, mais dans laquelle il est nécessaire que les acteurs puissent se réserver un degré d'action facilitant le partage des connaissances et l'innovation collaborative. Selon la gouvernance, cela a pour but de créer une culture organisationnelle basée sur des valeurs décrites dans le projet associatif, des normes et des coutumes sociales qui régissent le comportement des acteurs au sein de l'organisation. Nous avons observé que cette culture commune semble favoriser également le développement d'un environnement de collaboration et d'échange entre les acteurs.

Par ailleurs, plusieurs acteurs interviewés appuient la nécessité d'avoir des relais régionaux du leader, visant à accroître la capacité de partage des connaissances, en faveur d'une innovation au sein du réseau multirégional qu'est LADAPT. Ces relais doivent être en mesure d'orienter les acteurs vers les interlocuteurs utiles au développement des projets innovants. Le rôle du leadership sera de coordonner l'action de ces relais.

Les interviewés insistent également sur la nécessité de disposer d'un temps dédié pour permettre le partage des connaissances. Le soutien du responsable N+1 est aussi un facteur déterminant dans l'engagement dans une démarche de partage des connaissances. Ce sont des éléments transformationnels de l'action des professionnels.

« Dans le cadre de cette nouvelle dimension, il serait intéressant de revoir la planification de travail des thérapeutes afin de leur laisser un temps dédié au partage des connaissances » - Kinésithérapeute – Région Est.

« Je fais en sorte d'encourager les professionnels qui souhaitent faire de la recherche. J'ai d'ailleurs sollicité des professionnels pour compléter l'enquête. » - Cadre de santé – Région Est.

Ce travail est déjà amorcé à travers l'enquête diffusée dans le cadre de l'inventaire. Il a permis d'identifier des personnes référentes selon les connaissances disponibles dans chacune des différentes régions. Le partage de ces connaissances reposera d'abord sur la communication de leur existence et sur l'anticipation des usages de ces dernières.

- **Le facteur technique : les technologies de l'information et de la communication**

Dans ce cadre les interviewés mettent en avant l'attention particulière qui doit être accordée aux moyens permettant de faciliter les relations au sein du réseau. Par notre observation, nous avons constaté que le chargé d'études et recherche encourage ces relations et participe à des réunions ou des échanges réguliers entre acteurs issus de régions différentes afin de présenter son projet et d'inciter à la mise en commun des connaissances et compétences. Cela amène les parties prenantes (porteurs du projet et acteurs) à réfléchir à la cohésion du réseau qui peut être favorisée par des acteurs parlant un langage commun.

Selon le retour d'expérience des professionnels interrogés, il apparaît également que l'efficacité du réseau repose sur une dynamique interne qui vient affecter la quantité et la diversité des connaissances des acteurs. Aussi, l'interaction au sein du réseau induit l'émergence de nouvelles connaissances. Ainsi, un flux d'information multidirectionnelle, qui va jouer un rôle important dans le partage et la combinaison de ces connaissances, est donc nécessaire. Le rôle

des technologies de l'information pour véhiculer ces différents échanges est perçu comme un facteur essentiel pour pérenniser la démarche impulsée.

Les acteurs ont mis en avant l'importance d'organiser la traçabilité de ces connaissances avec des technologies de l'information adaptées pour mutualiser les données et les rendre accessibles et faciles d'utilisation (réseau, base de données, communauté de pratique, personne référente, etc.). Ce système viendra supporter le partage des connaissances collectives à partir des connaissances individuelles et soutiendra une diffusion homogène de l'information.

L'association est consciente que cette nouvelle dimension doit reposer *in fine* sur une diffusion homogène et entière de l'information pour permettre l'innovation collaborative.

D'autre part, les acteurs ont souligné les difficultés de partage liées à la distance physique qui sépare des régions travaillant sur les mêmes thématiques. Les échanges sont freinés par cette distance physique qui les cloisonne d'où l'importance de développer un système d'information qui va réduire cet effet négatif.

Ce système va également permettre à des régions isolées de gagner en visibilité et en interaction avec le réseau.

« Informatiser et structurer le recueil des connaissances, s'inspirer de modèle déjà existant par exemple DataDoc. Cela va permettre de structurer l'organisation et mettre à sa disposition telle ou telle donnée » - Cadre administratif chargé de développement – Région Est.

« Regrouper les études des différentes régions au sein d'une base de données va nous permettre d'avoir une vision élargie des connaissances disponibles dans le réseau » - Cadre administratif – Normandie.

De plus, nous avons observé que la grande diversité des régions, augmentée par la dispersion géographique, est aussi considérée par les acteurs comme une richesse qui doit être préservée et mise en culture pour la pleine réussite du projet, cela se traduit par exemple par la diversité des projets et des partenaires œuvrant pour la réussite de la semaine pour l'emploi des personnes handicapées, événement national organisé annuelle par LADAPT en mobilisant ses professionnels et ses partenaires. Une analyse approfondie de ces deux éléments permettra finalement de les transformer en plan d'action et en opportunité d'innovation.

- **Les facteurs liés aux ressources humaines** : Formation et gestion des compétences :

Sur le terrain, les facteurs liés aux ressources humaines apparaissent au second plan comme des facteurs importants au partage des connaissances. Ils sont conditionnés par une mise en place portée par un leadership transformationnel. Leur conquête se traduit au sein de LADAPT par une tentative d'approche visant l'implication et le soutien de tous les professionnels souhaitant s'exprimer dans le cadre d'une innovation collaborative. D'ailleurs, l'enquête diffusée a permis d'identifier en partie les acteurs sensibles au projet lancé. Aussi notre observation a révélé que LADAPT a tenté de créer un environnement favorable au partage de connaissances, à travers l'encouragement d'une culture associative basée sur la liberté de l'action jusqu'à l'innovation.

Notre étude révèle que la capacité de partage des connaissances par les acteurs, les positionne au cœur du processus de gestion des connaissances. Aussi, il apparaît qu'un leadership qui repose sur la gestion des acteurs, leur recrutement et leur maintien au sein du réseau est d'une importance stratégique. Nous avons également remarqué que les acteurs sont motivés par les encouragements du leader, à communiquer et à partager leurs connaissances dans un processus d'amélioration continue. Ils appuient la nécessité d'avoir des relais régionaux visant à accroître la capacité d'identifier les connaissances, les exploiter en faveur d'une innovation au sein du réseau multi-régional qu'est LADAPT. Ces relais doivent être en mesure d'orienter les acteurs vers les interlocuteurs utiles au développement des projets innovants.

Par ailleurs les interviewés incitent sur la nécessité de disposer d'un temps dédié pour permettre la création et le partage des connaissances. Le soutien du responsable N+1 est aussi un déterminant dans l'engagement dans une démarche de partage de connaissance.

« Dans le cadre de cette nouvelle dimension, il serait intéressant de revoir le planning de travail des thérapeutes afin de leur laisser un temps dédié à la création » - Kinésithérapeute – Région Est.

« Je fais en sorte d'encourager les professionnels qui souhaitent faire des recherches, je les ai aussi sollicité pour remplir le questionnaire. A ce sujet, nous avons rempli le questionnaire et nous nous attendions à un retour que nous n'avons pas eu » - Cadre de santé – Région Est.

« Dès lors qu'on impulse une démarche comme celle-ci, mon souhait serait que l'information soit diffusée de façon homogène partout. Actuellement ce n'est pas le cas pour différentes raisons » - Chargé études et recherche.

Les entretiens ont fait émerger une autre considération importante, celle de la formation. Selon une partie des professionnels interrogés, l'adhésion à une culture organisationnelle de partage des connaissances repose sur la formation des professionnels sur ce concept. Cette formation impulsée par le leadership doit affirmer la nécessité d'un partage des connaissances et le positionner comme une clé de l'innovation comme souhaité par la gouvernance. Cela permettrait également de rehausser l'aptitude du réseau à intégrer et transformer des connaissances pour leur conférer un caractère distingué propre à l'organisation.

« La connaissance elle doit s'entretenir et s'alimenter. Mais l'innovation, ce n'est pas de la production massive qu'on décrète, c'est quelque chose d'un peu plus subtil sinon on n'est pas dans l'innovation, c'est savoir se différencier et sortir du lot » - Chargé études et recherche.

Nous avons remarqué également que le leadership transformationnel associé à cette nouvelle dimension impulsée au sein de LADAPT a permis à certains acteurs de gagner en confiance et de mieux exprimer leurs connaissances et champs de compétences, mais aussi leurs souhaits et domaines d'intérêt.

Un intérêt qui influence l'engagement dans la dynamique de mobilisation des connaissances, le souhait d'apprendre et d'acquérir des savoirs utiles à l'exercice de leur fonction. Une formation de base dispensée aux professionnels permettra une meilleure compréhension du concept de gestion de connaissances et permettra de donner un sens commun à l'action collective d'innovation.

Les acteurs suggèrent un volet formation porté par le leader, qui pourrait également s'intéresser aux technologies de l'information mises à dispositions pour le partage des connaissances. Cela permettra d'assurer l'utilisation des potentiels et des capacités offertes par ces outils.

Le travail sur les facteurs humains devra également s'intéresser à préciser le nouveau rôle des acteurs pour effectuer des tâches en lien avec le partage des connaissances.

Les porteurs du projet sont conscients que la mobilisation de ces différents facteurs devra s'inscrire dans un processus progressif sans aucune précipitation qui entrainerait un décrochage. Il s'agit d'un objectif passionnant pour les acteurs interrogés.

Enfin, les acteurs n'ont pas insisté sur la question de l'implication et de la motivation pour développer une culture d'innovation à travers la gestion de leurs connaissances. En effet, l'intérêt porté par les acteurs au projet lancé ainsi que les valeurs partagées au sein du réseau

(la solidarité active, l'autonomie responsable et la liberté de l'action) placent l'utilisateur accompagné au cœur de toutes les préoccupations et n'entendent pas le recours à un management transactionnel pour mener à bien ces missions.

« Vous n'imaginez même pas à quel point personnellement j'attendais ce type d'initiative, pour moi c'est une opportunité d'accéder à des expériences riches, ça pourrait même renforcer les liens entre les gens de LADAPT ». – Ergothérapeute –EST.

DISCUSSION

Notre étude s'est intéressée à l'impulsion de l'innovation collaborative au sein d'une organisation multisites et pluridisciplinaire caractérisée par l'indépendance des structures la composant. Il s'agit d'une démarche qui tend à mobiliser des acteurs fortement hétérogènes de par leurs champs d'activité, mais aussi leur niveau de connaissance et de compétence, une spécificité de ce type d'organisation. L'initiative menée par l'organisation dans la gestion des connaissances de son réseau représente un intérêt majeur favorisant le développement et le partage de ses connaissances dans un cadre collaboratif (Huang et Lai, 2014). LADAPT dispose d'un potentiel permettant la création d'un réseau d'apprentissage actif favorisant le processus organisationnel de l'innovation collaborative (Amin et Cohendet, 2004). Tous les établissements en travaillant en réseau peuvent répondre plus efficacement aux besoins d'accompagnement des usagers.

La gestion des connaissances regroupe l'ensemble des procédures visant à créer, acquérir, partager et appliquer des connaissances (Becerra-Fernandez et Sabherwal, 2014). Nos résultats montrent que son adoption aiderait les professionnels à être plus innovants (Noordin *et al.*, 2013).

Par ailleurs, ils confirment également que ces connaissances doivent bénéficier d'un environnement qui permet d'identifier, de mobiliser, de produire et de valoriser les compétences individuelles et collectives. LADAPT a compris que la mobilisation de ces compétences joue un rôle déterminant, en favorisant la créativité et en stimulant son potentiel d'innovation collaborative. Une approche qui fait apparaître que tout professionnel peut devenir acteur du processus d'innovation (Denervaud *et al.*, 2010). Cette vision a motivé l'impulsion du leadership transformationnel associé à ce projet. La littérature rejoint ce constat en incitant sur le processus structurel, mais également relationnel pour assurer une efficacité (Expósito-Langa *et al.*, 2015).

La littérature indique que le partage des connaissances est considéré comme une première étape de la démarche de construction de la capacité d'innovation (Krstic et Petrovic, 2012). Nous avons donc essayé de mettre en avant les facteurs influençant la capacité d'innovation. Cette dernière renvoie aux connaissances et compétences nécessaires à l'organisation pour utiliser efficacement, maîtriser et améliorer les connaissances existantes (Lall, 1992).

Dans notre cas, nous avons observé que dès lors que les professionnels sont gérés par les protocoles et la hiérarchie, une limitation du champ d'action s'installe. Les professionnels deviennent prudents et se réfugient dans leur périmètre d'activité. Il s'agit là, d'une difficulté qui entrave la capacité d'innovation.

Notre étude réaffirme la position centrale qu'occupent les acteurs dans un réseau. La littérature souligne que la gestion des acteurs influence considérablement le partage des connaissances (Figueiredo *et al.* 2016). Ces acteurs sont chargés de l'acquisition, de l'identification, du développement et de l'application des connaissances en faveur d'un processus continu en termes d'amélioration et d'innovation (Cruise O'Brien, 1995). Nous avons observé sur le terrain que dès lors que les acteurs s'affranchissent du cadre hiérarchique, ils augmentent le potentiel de partage des connaissances pour pouvoir innover. Il est donc impératif que les organisations sanitaires et médico-sociales restructurent le rôle de la hiérarchie et repensent l'organisation et la conduite des actions afin d'influencer positivement la capacité d'innovation.

Dans ce cadre, et afin de coordonner la gestion des connaissances au sein des différentes régions, le choix de l'association d'identifier un leader chargé de la nouvelle vision en termes d'innovation représente la pierre angulaire de l'organisation mise en place. Selon nos résultats, le caractère transformationnel du leadership permet de développer une culture de confiance, de collaboration entre les acteurs pour le partage des connaissances. Il favorise une culture organisationnelle qui influence positivement le comportement et les actions des individus dans le réseau.

Aussi, notre recherche a révélé que des travaux sont menés sur les mêmes thématiques par différentes régions sans donner lieu à une communication entre elles. Les interviews mettent en avant que le leadership instauré par le rôle du chargé d'études et recherche prendra tout son sens en tâchant de répondre à un souhait exprimé de mise en contact entre ces différentes régions.

Cette vision s'ajoute au profil identifié par Wong et Aspinwall (2005) du responsable chargé de la gestion des connaissances, son positionnement et son rôle reposent sur une diffusion transversale de l'information.

Au sein de ces organisations multisites, une mauvaise circulation de l'information peut fortement ralentir le processus de partage des connaissances et la capacité d'innovation (Benzidia *et al.*, 2018). Un professionnel qui reçoit l'information sur la nouvelle dimension études et recherche pourra impulser la démarche et lui donner du sens à son échelle. D'où l'intérêt d'investir dans des moyens utiles à une circulation de l'information de façon homogène entre les différentes parties. Dans ce sens, la littérature reflète le rôle essentiel que jouent les technologies de l'information dans le partage des connaissances. Elles permettent d'acquérir, de transformer, de distribuer et d'intégrer les connaissances (Vaccaro *et al.*, 2010). Notre recherche confirme que les technologies de l'information ont une influence directe et indirecte sur le partage de l'information. Elles facilitent la recherche d'information, la collaboration et la communication entre les membres (Wong et Aspinwall, 2003 ; Hajiabedin et Amani, 2016 ; Beaulieu *et al.*, 2019).

CONCLUSION

Notre étude apporte des contributions à l'association LADAPT pour mieux gérer les problématiques de gestion des connaissances et mener à bien la nouvelle dimension impulsée d'études et de recherche. Nous avons mis en exergue le potentiel innovant des acteurs et de l'organisation. Cette recherche permet également aux managers d'avoir une visibilité sur les antécédents importants qui mènent au partage des connaissances et à améliorer la qualité de l'innovation dans le cadre d'un réseau. Nous avons également identifié les facteurs clés influençant le partage des connaissances visant à encourager les initiatives régionales et concrétiser une innovation collaborative.

Nous notons une limite principale dans le cadre de ce travail de recherche, qui porte sur le périmètre de recherche n'incluant pas l'ensemble des régions de l'association. Cette limite est d'autant plus forte si nous considérons notre recherche comme une étude de cas unique qui peut la soumettre à des interprétations subjectives. Cela nous amène à réfléchir à des perspectives de recherches qui tenteront d'élargir ce périmètre à travers une étude quantitative telle que la modélisation par équation structurelle. De plus, notre étude a tenté d'apporter une explication du potentiel des connaissances tout en restant implicite dans leur identification. Par conséquent,

Il serait intéressant de mener une étude future en mettant l'accent sur les types de connaissances explorées et leur degré d'influence sur l'innovation dans milieu sanitaire et médico-social.

BIBLIOGRAPHIES

Abdul Rahman, R. (2011). Knowledge sharing practices: A case study at Malaysia's healthcare research institutes. *The International Information & Library Review*, 43(4), 207-214.

Ageron, B., Benzidia, S., & Bourlakis, M. (2018, January). Healthcare logistics and supply chain—issues and future challenges. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 19, No. 1, pp. 1-3). Taylor & Francis.

Allen, R. C. (1983), Collective Invention, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 4(1), 1-24.

An, X., Deng, H., Chao, L., & Bai, W. (2014). Knowledge management in supporting collaborative innovation community capacity building. *Journal of Knowledge Management*.

Azan, W., & Huber Sutter, I. (2010). Knowledge transfer in post-merger integration management: case study of a multinational healthcare company in Greece. *Knowledge Management Research & Practice*, 8(4), 307-321.

Beaulieu, M., O. Benhatar, and S. Benzidia. 2019. "L'évolution de la logistique hospitalière : L'expérience du Québec." *Gestions hospitalières* (583) : 94–97.

Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2014). *Knowledge management: Systems and processes*. Routledge.

Bentahar, O., & Benzidia, S. (2019). *Supply chain management de la santé*. Éditions EMS.

Benzidia, S., Garidi, S., & Husson, J. (2018). La standardisation des processus à l'épreuve des risques à l'hôpital. *Management Avenir Sante*, (1), 49-72.

Berthinier-Poncet, A., Castro Goncalves, L., Mitkova, L. & Ozman, M. (2020). Regards croisés sur les approches internationales de l'innovation collaborative. *Innovations*, 2(2), 5-15.

Bolisani, E., & Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*.

Boschma, R. A., Ter Wal, A. L. (2007), Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: the case of a footwear district in the South of Italy, *Industry and Innovation*, 14(2), 177-199.

Carlsson, S. A. (2003), Knowledge managing and knowledge management systems in interorganizational networks, *Knowledge and process management*, 10(3), 194-206.

Chanal V., Lesca H., Martinet A.-C. (1997). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, n° 116, p. 41-51.

- Charreire, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance contrôle stratégie*, 4(3), 31-55.
- Chen, J., & YANG, Y. J. (2012). Theoretical basis and content for collaborative innovation [J]. *Studies in Science of Science*, 2(002).
- Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Cheung, M. S., & Myers, M. B. (2008). Managing knowledge sharing networks in global supply chains. *International Journal of Management and Decision Making*, 9(6), 581-599.
- Cruise O'brien, R. (1995). Employee involvement in performance improvement – A consideration of tacit knowledge, commitment and trust, *Employee Relations*, 17(3), 110–120.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43– 57.
- David A. (2001). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?, in David A., Hatchuel A. et Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Edition Vuibert Fnege, p. 193-213.
- Demil, B., Lecocq, X. (2012), *Innovation Collaborative et Propriété Intellectuelle – Quelques Bonnes Pratiques* (Annexe), Paris, INPI.
- Denervaud, I., Gérardin, O., Noé, M., Souplet, C.-A., Tartar, M. (2010). L'innovation collaborative dans tous ses états, *L'Expansion Management Review*, 138, 110-119.
- Dolińska, M. (2015), Knowledge based development of innovative companies within the framework of innovation networks, *Innovation*, 17(3), 323-340.
- Donate, M. J., De Pablo, J. D. S. (2015), The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation, *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert, Paris.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 97–108.
- Expósito-Langa, M., Molina-Morales, F. X., Tomás-Miquel, J. V. (2015), How shared vision moderates the effects of absorptive capacity and networking on clustered firms' innovation, *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 293-302.
- Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S., Monico, L. (2016), Human resource management impact on knowledge management: Evidence from the Portuguese banking sector, *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4), 497–528.

- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., & Payne, A. (2016). Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem. *Industrial Marketing Management*, 56, 24-39.
- Geisler, E., & Wickramasinghe, N. (2009). The role and use of wireless technology in the management and monitoring of chronic diseases. *IBM Center for The Business of Government, Tech. Rep.*
- Gloor, P. A. (2006). *Swarm creativity: Competitive advantage through collaborative innovation networks*. Oxford University Press.
- Gohen, W., Levinthal, D. (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., Kyriakidou, O. (2004), Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations, *The Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629.
- Grenier, C. (2015), Construire la diversité des acteurs pour innover. Le cas d'un réseau de santé, *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (1), 66-84.
- Hajiabedin, M., & Amani, V. J. (2016). Studying the influence of executing process of knowledge management (KM) and information technology (IT) on competitive advantage in pharmaceutical industry of Tehran Province. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7 (251), 533–541.
- Hasanali, F. (2002). Critical success factors of knowledge management, available at : http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf.
- Hislop, D. (2005), The effect of network size on intra-network knowledge processes, *Knowledge Management Research & Practice*, 3(4), 244-252.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2/3), 235–261.
- Huang, L. S., Lai, C. P. (2014), Critical success factors for knowledge management implementation in life insurance enterprises, *International Journal of Management and Marketing Research*, 7(2), 79–89.
- Johnsen, T., & Ford, D. (2000, September). Managing collaborative innovation in complex networks: Findings from exploratory interviews. In *16th Annual IMP Conference* (pp. 613-629). Citeseer.
- Kane, G. C., Alavi, M. (2007), Information technology and organizational learning: An investigation of exploration and exploitation processes, *Organization Science*, 18(5), 796-812.
- Karaa, M., Bentahar, O., & Benzidia, S. (2016). Les facteurs d'adoption d'une innovation appliquée aux flux de patients: le cas d'un centre hospitalier au Luxembourg. *Logistique & Management*, 24(2), 98-109.

Karaa, M., J. Morana et S. Benzidia. 2019. « La traçabilité interne des produits hospitaliers : le cas track-inside de l'hôpital CHEM de Luxembourg ». Chapitre 11 dans *Supply Chain Management de la santé*, Dir. O. Bentahar et S. Benzidia, 205–219. Caen EMS, Management et Société.

Ketchen JR, D. J., Ireland, R. D., Snow, C. C. (2007), Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 371-385.

Krstic, B., Petrovic, B. (2012), The role of knowledge management in increasing enterprises innovativeness, *Economics and Organization*, 9(1), 93–110.

Ladapt: www.ladapt.net

Lall, S. (1992), Technological capabilities and industrialization, *World Development*, 20(2), 165–186.

Leonard, D., Sensiper, S. (1998), The role of tacit knowledge in group innovation, *California management review*, 40(3), 112-132.

Luan, J. and Serban, A.M. (2002), “Technologies, products, and models supporting knowledge management”, *New Directions for Institutional Research*, No. 113, pp. 85-104.

Malas, K., Jacob, R., & Dionne, K. E. (2018). L'innovation ouverte et collaborative en santé: l'exemple du CHU Sainte-Justine. *Gestion*, 43(3), 80-85.

Moffett, S., McAdam, R., & Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 6–26.

Moschitz, H., Roep, D., Brunori, G., & Tisenkopfs, T. (2015). Learning and Innovation Networks for Sustainable Agriculture: Processes of Co-evolution, Joint Reflection and Facilitation, *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 21(1), 1-11,

Nonaka, I., Konno, N. (1998), The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation, *California management review*, 40(3), 40-54.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation*, Oxford University Press, New York.

Noordin, M. F., Othman, R., Zakaria, N. A. (2013), Investigating key success factors in adopting knowledge management system, *World Applied Sciences Journal*, 21(2), 221–229.

Oliver, C. (1990), Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, *Academy of Management Review*, 15, 241-265.

Owen, L., Goldwasser, C., Choate, K., & Blitz, A. (2008). Collaborative innovation throughout the extended enterprise. *Strategy & Leadership*.

Prada, G. (2008). Exploring technological innovation in health systems: Is Canada measuring up?. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 1(4), 362-374.

Sedighi, M., & Zand, F. (2012). Knowledge management: Review of the critical success factors and development of a conceptual classification model. 10th International conference on ICT and knowledge engineering (ICT Knowledge engineering 2012) (pp. 1–9).

Skyrme, D., & Amidon, D. (1997). The knowledge agenda. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 27–37.

Song, Z. H., Fan, L. B., & Chen, S. (2008, September). Knowledge sharing and innovation capability: Does absorptive capacity function as a mediator?. In *2008 International Conference on Management Science and Engineering 15th Annual Conference Proceedings* (pp. 971-976). IEEE.

Šūmane, S., Kunda, I., Knickel, K., Strauss, A., Tisenkopfs, T., des Ios Rios, I., ... & Ashkenazy, A. (2018). Local and farmers' knowledge matters! How integrating informal and formal knowledge enhances sustainable and resilient agriculture. *Journal of Rural Studies*, 59, 232-241.

Szeto, E. (2000), Innovation capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network, *The TQM Magazine*, 12(2), 149-158.

Tsai, W. (2001), Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance, *Academy of management journal*, 44(5), 996-1004.

Tsai, W., Ghoshal, S. (1998), Social capital and value creation: The role of intrafirm networks, *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.

Tseng, C. Y., Lin, S. C., Pai, D. C., Tung, C. W. (2016), The relationship between innovation network and innovation capability: a social network perspective, *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(9), 1029-1040.

Vaccaro, A., Parente, R., Veloso, F. M. (2010), Knowledge management tools, inter-organizational relationships, innovation and firm performance, *Technological Forecasting and Social Change*, 77(7), 1076-1089.

Valmohammadi, C. (2010). Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management in Iranian SMEs: An experts' view. *African Journal of Business Management*, 4(6), 915–924.

Wang, C. L., Ahmed, P. K. (2007), Dynamic capabilities: A review and research agenda, *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.

Wang, C. L., Rafiq, M. (2009), Organizational diversity and shared vision: Resolving the paradox of exploratory and exploitative learning, *European Journal of Innovation Management*, 12(1), 86-101.

Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2003). Is knowledge management equivalent to information technology? *Proceedings of the Fourth European Conference on Knowledge Management* Oxford: Oxford University.

Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of knowledge management*.

Wong, K. Y., Aspinwall, E. (2005), An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector, *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64–82.

Yew Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial management & Data systems*, 105(3), 261-279.

Yin, R.K. (2013), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, London.