

PITER ANDERSON SEVERINO DE JESUS  
MARTIAL GONZALEZ-ESTEBAN

# GESTION INTER-ORGANISATIONNELLE DES CONNAISSANCES DANS LA FORME ORGANISATIONNELLE COOPÉRATIVE



Rfb  
Editora

**GESTION INTER-  
ORGANISATIONNELLE DES  
CONNAISSANCES DANS LA  
FORME ORGANISATIONNELLE  
COOPÉRATIVE**



Todo o conteúdo apresentado neste livro é de responsabilidade do(s) autor(es).

Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-SemDerivações 4.0 Internacional.

Nossa missão é a difusão do conhecimento gerado no âmbito acadêmico por meio da organização e da publicação de livros científicos de fácil acesso, de baixo custo financeiro e de alta qualidade!

Nossa inspiração é acreditar que a ampla divulgação do conhecimento científico pode mudar para melhor o mundo em que vivemos!

*Equipe RFB Editora*

Piter Anderson SEVERINO DE JESUS  
Martial GONZALEZ-ESTEBAN

**GESTION INTER-  
ORGANISATIONNELLE DES  
CONNAISSANCES DANS LA  
FORME ORGANISATIONNELLE  
COOPÉRATIVE**

1<sup>a</sup> Edição

Belém-PA  
RFB Editora  
2023

© 2023 Edição brasileira  
by RFB Editora  
© 2023 Texto  
by Autor  
Todos os direitos reservados

RFB Editora  
CNPJ: 39.242.488/0001-07  
www.rfbeditora.com  
adm@rfbeditora.com  
91 98885-7730

Av. Governador José Malcher, nº 153, Sala 12, Nazaré, Belém-PA,  
CEP 66035065

**Editor-Chefe**  
Prof. Dr. Ednilson Souza  
**Diagramação e capa**  
Worges Editoração  
**Revisão de texto**  
O autor

**Bibliotecária**  
Janaina Karina Alves Trigo Ra-  
mos  
**Produtor editorial**  
Nazareno Da Luz

Catálogo na publicação  
RFB Editora



G393

Gestion inter-organisationnelle des connaissances dans la forme organisationnelle  
coopérative / Piter Anderson Severino de Jesus, Martial Gonzalez-Esteban. –  
Belém: RFB, 2023.

Livro em PDF

120 p.

ISBN: 978-65-5889-422-3

DOI: 10.46898/rfb.03910ea5-a2a6-4883-9ca7-8b97c70c549f

1. Gestion inter-organisationnelle des connaissances dans la forme organisationnelle  
coopérative. I. Severino de Jesus, Piter Anderson. II. Gonzalez-Esteban, Martial. III.  
Título.

CDD 300

Índice para catálogo sistemático

I. Ciências Sociais.

## **Conselho Editorial**

Prof. Dr. Ednilson Sergio Ramalho de Souza - UFOPA  
(Editor-Chefe)

Prof. Dr. Laecio Nobre de Macedo-UFMA

Prof<sup>a</sup>. Ma. Rayssa Feitoza Felix dos Santos-UFPE

Prof. Me. Otávio Augusto de Moraes-UEMA

Prof. Dr. Aldrin Vianna de Santana-UNIFAP

Prof<sup>a</sup>. Ma. Luzia Almeida Couto-IFMT

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel Silvano Almeida-Unespar

Prof. Me. Luiz Francisco de Paula Ipolito-IFMT

Prof. Me. Fernando Vieira da Cruz-Unicamp

Prof. Dr. Carlos Erick Brito de Sousa-UFMA

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ilka Kassandra Pereira Belfort-Faculdade Laboro

Prof<sup>a</sup>. Dr. Renata Cristina Lopes Andrade-FURG

Prof. Dr. Elias Rocha Gonçalves-IFF

Prof. Dr. Clézio dos Santos-UFRRJ

Prof. Dr. Rodrigo Luiz Fabri-UFJF

Prof. Dr. Manoel dos Santos Costa-IEMA

Prof<sup>a</sup>. Ma. Adriana Barni Truccolo-UERGS

Prof. Me. Pedro Augusto Paula do Carmo-UNIP

Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Isabella Macário Ferro Cavalcanti-UFPE

Prof. Me. Alisson Junior dos Santos-UEMG

Prof. Me. Raphael Almeida Silva Soares-UNIVERSO-SG

Prof. Dr. Rodolfo Maduro Almeida-UFOPA

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné-Faccrei

Prof. Me. Fernando Francisco Pereira-UEM

Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos-UEL

Prof. Me. Antonio Santana Sobrinho-IFCE

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Maria de Fatima Vilhena da Silva-UFPA

Profa. Dra. Dayse Marinho Martins-IEMA

Prof. Me. Darlan Tavares dos Santos-UFRJ

Prof. Dr. Daniel Tarciso Martins Pereira-UFAM

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Elane da Silva Barbosa-UERN

# REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont apporté leur concours dans les différentes étapes de la réalisation de ce mémoire, et particulièrement :

A Dieu

A Mme Agnès LANCINI qui m'a dirigé pendant ce travail et qui m'a encouragé à poursuivre mes efforts quand j'en avais besoin

A Mme Nathalie FABBE-COSTES et Mr Gilles PACHE pour avoir accepté de participer au Jury de cette soutenance.

A Martial GONZALEZ-ESTEBAN pour son soutien inconditionnel concernant la grammaire française.

A ma famille et mes amis qui croient en mes efforts et m'ont permis de venir en France.

A Mme Yannick KERIGNARD pour son appui administratif.

Au Departamento Nacional de Obras Contra as Secas et au Ministerio da Integracao Nacional de me permettre de vivre en France et faire ce travail. Attention particulière à Paulo Cesar BARSÍ, Fabio Viana de MELO, Ivan Monte CLAUDINO, Emerson FERNANDES, Ivana Maria Martins FERNANDES, Ilmacir MACHADO, George AMARO, Patricia BESSA, Hiara ALENCAR, Marley CISNEY et beaucoup d'autres qui continuent de contribuer à l'élaboration de ce travail.

Et à tous ceux qui m'ont soutenu, encouragé ou tout simplement écouté quand j'en avais besoin.



# SOMMAIRE

RÉSUMÉ .....	11
INTRODUCTION.....	13
PARTIE I	
CONCEPTUALISATION DES ÉLÉMENTS CLÉS.....	23
CHAPITRE 1	
CONNAISSANCES : DEFINITIONS ET GESTIONS.....	25
CHAPITRE 2	
COOPÉRATIVES : CARACTÉRISTIQUES ET SPÉCIFICITÉS.....	45
PARTIE II	
CONTEXTUALISATION DE LA GESTION DES CONNAISSANCES INTER ORGANISATIONNELLE EN COOPÉRATIVES.....	63
CHAPITRE 3	
LA GESTION DES CONNAISSANCES INTER-ORGANISATIONNELLE DES COOPÉRATIVES.....	65
PARTIE III	
PROPOSITION DE RECHERCHE .....	87
CHAPITRE 4	
PROJET DE THÈSE .....	89
CONCLUSION GENERALE .....	99
REFERENCES .....	104



# RÉSUMÉ

La coopération fait partie de l'histoire de l'humanité. Depuis la préhistoire c'est cet état d'esprit d'entraide qui a permis la survie en milieu hostile, la conquête, l'aménagement et l'administration des territoires dans la quête solidaire des ressources primordiales comme la nourriture, l'habitat ou le savoir jusqu'à l'avènement de la civilisation et au-delà dans son essor et son développement jusqu'à nos jours.

En effet, avec une concurrence accrue entre les organisations dans la plupart des domaines, l'économie a cherché à utiliser la coopération pour créer de la valeur et assurer la pérennité des entreprises. Une des formes de coopération entrepreneuriale est la coopérative, *entreprise communautaire contrôlée démocratiquement par ses membres (personnes morales ou physiques) à la fois copropriétaires et acteurs. Son objectif est d'aider ses membres dans le développement et la valorisation de leurs activités en leur fournissant les moyens ou les services qu'ils ne pourraient s'offrir séparément.* Fondées sur les idéaux de participation solidaire et égalitaire pour créer ou maintenir un avantage compétitif, elles suivent les principes émis par l'Alliance Coopérative Internationale qui guident leurs objectifs, modes de gouvernance et façons de réinvestir et redistribuer leurs bénéfices. Ces organisations utilisent leur infrastructure en réseau pour effectuer sciemment ou pas une gestion des connaissances entre leurs membres qui sont souvent des organisations.

Conscients de cet état de fait, nous avons effectué une revue de la littérature académique afin d'identifier le lien entre les coopératives et la Gestion des Connaissances Inter-Organisationnelle (GCIO) et d'étudier comment les spécificités de ces coopératives peuvent aider ou entraver la gestion des connaissances de ces entreprises.

Grâce aux pistes fournis par cette recherche, nous avons également développé un projet de recherche qui vise à analyser le GCIO traite Partenariats formés par ce type d'organisation.

**Mots-clés:** *Gestion des Connaissances Inter-Organisationnel; Connaissances ; Relations Inter-organisationnels; Coopératives; Coopération ; Principes*

# INTRODUCTION

Ce mémoire vise à conceptualiser la Gestion Inter-Organisationnelle des Connaissances (GCIO) et les coopératives afin de voir sur les bases théoriques ainsi établies comment les spécificités des coopératives peuvent influencer une telle gestion. A l'issue de cinq années de travail au Brésil avec le milieu coopératif, ce mémoire est réalisé à l'occasion d'une année de formation en France en master de recherche « Management, Logistique et Stratégie », formation durant laquelle nous avons été sensibilisé au rôle essentiel de la Gestion des Connaissances entre les organisations (Fabbe-Costes et Lancini, 2009) nous conduisant logiquement à en explorer l'intérêt dans le cadre coopératif pour cette étude et ainsi développer un projet de thèse.

## 1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Une coopérative est un type spécial d'organisation reposant sur des valeurs qu'on pourrait qualifier de « démocratiques ». En effet, elle est construite autour d'une association autonome de personnes physiques ou morales dont la coopération a pour but de servir au mieux leurs intérêts économiques et sociaux communs au moyen d'une entreprise possédée collectivement. A la fois associés, producteurs, salariés et clients, ces membres ne sont pas des investisseurs actionnaires mais des « sociétaires », ils prennent les décisions (choisissent les stratégies etc...) démocratiquement, selon le principe d'une personne pour une voix (Jussila, 2012 ; Larose, 2012). L'identité coopérative se fonde sur les sept principes coopératifs édictés au niveau mondial par la déclaration de l'Alliance Coopérative Internationale en 1995 et qui définissent la conduite qui permet aux coopératives de mettre leurs valeurs (démocratie, solidarité, responsabilité, pérennité, transparence, proximité et service) en pratique (ICA, 2015 ; COOPFR, 2015).

Ce type particulier d'entreprise existe sous toute une gamme de formes différentes qui sont très ancrées dans le paysage socio-économique sans que l'on s'en rende forcément compte. En effet, elles exercent des activités dans des domaines aussi différents que les syndicats, le crédit (Crédit Agricole, BPCE), la médecine, le commerce (Leclerc, Intersport), l'agriculture (Yoplait, Delpeyrat) entre autres.

D'après la troisième Edition du World Cooperative Monitor (ICA, 2015), les coopératives emploient 250 millions de personnes dans le monde entier, et génèrent 2.200 milliards USD de chiffre d'affaires tout en fournissant les services et l'infrastructure dont les membres ont besoin pour prospérer. Dans les pays du G20, l'emploi dans les coopératives représente près de 12% de la population active totale. En France, par exemple, plus de 23.000 coopératives fournissaient en 2012 plus d'un million d'emplois, soit 4,5% de la population active (COOPFR, 2015). Au Brésil, on compte 6.810 coopératives dans 13 branches d'activité, on y recense plus de 338 millions de membres qui fournissent 11,5 millions d'emplois (OCB, 2015).

La création de nombreuses coopératives se justifie par l'incapacité des petits producteurs isolés à générer des économies d'échelle (réduire les coûts de production, etc...) alors que rattachés à une coopérative (intégration verticale), ils accroissent leur capital, et profitent de l'expérience, de l'expertise, des connaissances, du temps de travail et des moyens de production mis en commun avec leurs partenaires, leur ouvrant la porte à des niveaux de production optimisés donc plus élevés et rentables.

Moyennant une contribution économique, les coopératives contribuent au développement social de ses membres. La dimension sociale se fait à travers l'inclusion au groupe et l'apport de nouvelles connaissances à ses membres ainsi que par le rapprochement au réseau de contacts de l'ensemble de ses associés. Cet accroissement des

connaissances par leur mutualisation conduit la coopérative à bénéficier de meilleures conditions socioéconomiques (ou du moins à être mieux préparée aux changements rapides, à l'arrivée de nouveaux concurrents etc...), et à élargir ses concepts de développement durable. Les coopératives offrent également des services qui peuvent fournir des avantages économiques aux membres (Staatz, 1987).

Ce type d'organisations a toujours eu de l'importance dans le monde académique. Nous disposons de plusieurs études sur leurs gestions, formes, structures etc... Celles-ci sont très profitables aux pays en développement, où ces organisations sont utilisées pour le développement social et économique mais ont aussi su s'adapter dans des économies mondialisées avec une forte concurrence.

De nombreux pays disposent de laboratoires pour discuter de ce sujet. Au Brésil, se détache l'Observatório do Cooperativismo de USP<sup>1</sup>. Il mène des recherches sur l'économie et les facteurs de gestion des coopératives.

En France, nous pouvons citer la « Chaire de Recherche Sur La Valorisation Des Modèles Coopératifs Et Mutualistes » de l'Université Jean Moulin Lyon III. Le laboratoire se penche sur le rôle des coopératives et du système mutualiste dans un monde aux défis sociétaux et économiques incessants.

Il y a aussi des journaux spécialisés sur le sujet, parmi lesquels nous pouvons mettre en avant : le « *Journal of Co-operative Studies* » (gestion et économie), le « *Journal of Rural Cooperation* » (tendances en coopératives, le réseau de relations de coopération et l'économie), le « *Journal of Cooperatives* » (gestion et économie), la « *Revue Internationale de L'Economie Sociale* » (gestion et gouvernance en coopératives) et « *Revista de Gestao e Organizacao Cooperativas* » (gestion et organisation des coopératives).

<sup>1</sup> USP est l'Université de Sao Paulo. Une des plus grandes universités du Brésil

## 2. PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DU MÉMOIRE

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à un environnement en perpétuel changement attendu la rapidité des bouleversements technologiques et l'instabilité économique. En conséquence celles-ci doivent sans cesse acquérir de nouvelles connaissances et accumuler les informations pour pouvoir s'adapter et agir de façon compétitive sur le marché.

Cette situation n'est pas différente pour les coopératives. Il est nécessaire d'utiliser des méthodes de gestion qui visent à de nouvelles structures et des processus pour optimiser le temps de travail, les coûts et les connaissances.

L'autre grand défi qui se pose est de savoir comment traiter efficacement les informations et ainsi, prendre des décisions rapides et adaptées dans ce contexte d'incertitudes. Par conséquent, il est nécessaire non seulement de traiter l'information, mais également de gérer les connaissances (Nonaka, 1994).

Le concept de la gestion des connaissances englobe la création de valeurs à travers des créations, le partage et l'utilisation des connaissances (Sveiby, 1998). Cette gestion commence au niveau individuel, pour passer à la dimension de groupe puis au niveau Inter-Organisationnel (Krogh et al, 2012).

Dans les coopératives nous pouvons observer ces trois dimensions de Gestion des Connaissances. Cependant, ce mémoire se concentrera sur l'étude de la Gestion Inter-Organisationnelle des Connaissances parce qu'elle induit des facteurs essentiels pour l'acquisition et le maintien d'un avantage concurrentiel dans les entreprises modernes. Par conséquent, les interactions entre les entreprises pour l'échange, la création et le partage de connaissances sont devenues

une préoccupation majeure pour les gestionnaires (Pollallis et Dimitriou, 2008).

Lisboa-Soh (2012) observe que la Gestion des Connaissances Inter-Organisationnelle (GCIO) est un thème relativement inexploré mais l'augmentation rapide de publications sur le sujet, principalement basées sur des études empiriques et sur les difficultés rencontrées par les organisations à apprendre par des interactions entre elles, indiquent la pertinence de ce sujet en structuration.

Les éditions spéciales sur la GCIO dans les magazines de renom sur la gestion des entreprises montrent effectivement l'intérêt croissant pour le sujet. Nous pouvons citer comme exemple : le «*Journal of Management Studies*» qui a publié un numéro spécial «*Inter-Organizational Knowledge Transfer*» (2008) ou le «*Journal of Knowledge Management*» et son numéro spécial «*Knowing Across Boundaries*» (2015). Dans ce mémoire, nous aborderons le sujet à travers une revue de la littérature sur la GCIO.

La gestion des connaissances inter-organisationnelle existe sous trois formes pour les coopératives :

- Dans la *relation entre les membres des coopératives* (relation entre les entreprises membres de la coopérative, par exemple) (Mazzarol et al, 2013)
- Dans les *relations entre coopératives* (Menzani et Zamagni, 2010 ; Cruzio, 2006)
- Et dans les *relations des coopératives avec d'autres entreprises publiques ou privées*. (Fillippi, 2004 ; Galindo, 2007; Turcato et al, 2012)

L'objectif de ce mémoire est d'essayer de répondre à la question : « *Comment les spécificités des coopératives peuvent influencer la Gestion Inter-Organisationnelle des Connaissances?* »

Pour atteindre cet objectif, il nous faudra donc :

1. Faire le point sur les concepts, les types, les processus et l'importance des connaissances et de leur gestion dans et entre les organisations.
2. Définir les coopératives et distinguer leurs spécificités.
3. Recouper/croiser les informations ainsi obtenues sur la GCIO et les coopératives pour tenter de dégager des intérêts communs i.e. comment la GCIO se présente dans les coopératives et comment les spécificités de ces organisations peuvent infléchir/influencer la réalisation de la GCIO.
4. Présenter un projet pour des recherches futures.

### 3. INTÉRÊTS DU SUJET

Je travaille au Département National Des Ouvrages contre la Sécheresse<sup>2</sup>, une organisation du gouvernement brésilien pour aider le développement régional à travers la construction d'infrastructures de gestion de l'eau et de soutien du travail des coopératives qui en dépendent (agricoles et piscicoles en particulier). Tout au long de mes cinq années de travail, j'ai pu constater l'importance de ces coopératives pour le développement social et économique de leurs régions. Cependant, nombre de ces organisations sont menacées économiquement en raison d'une concurrence accrue et agressive (la mondialisation, etc...) mais leur gestion (gouvernance, création et transfert de connaissances, production...) doit aujourd'hui développer une capacité à se joindre à d'autres organisations pour s'adapter à cette évolution du marché.

De cette expérience personnelle, conjuguée à l'étude de la GCIO proposée par le monde académique, nous avons déduit l'importance d'étudier l'apport potentiel de cette approche théorique au modèle des coopératives d'autant plus que la GCIO n'a pas encore de véritable support pour ce type d'organisations et qu'elle peut s'envisager aussi bien au sein d'une coopérative (qui est déjà un réseau) que dans des partenariats avec d'autres organisations (coopératives

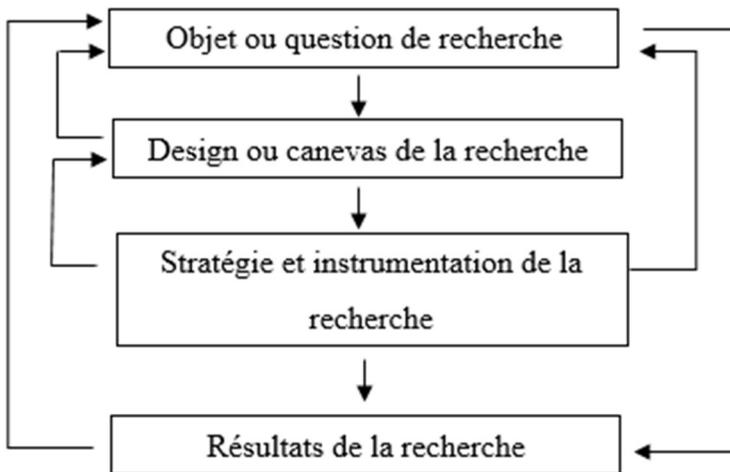
<sup>2</sup> Traduction personnelle : « Departamento Nacional de Obras Contra as Secas »

ou non). Ainsi ce devoir voudrait proposer d'étendre l'exploration actuelle de la GCIO par son application théorique aux coopératives avec l'espoir de voir émerger un apport théorique pour la GCIO en général.

#### 4. DÉMARCHES MÉTHODOLOGIQUES

Nous avons réalisé pour ce mémoire une revue de littérature sur la Gestion des Connaissances et les Coopératives. Cela nous a permis de définir et caractériser les sujets traités en faisant une analyse des informations collectées afin de structurer le travail. Nous nous sommes inspirés du modèle de recherche d'Allard-Poesi et Maréchal (1999), décrit dans la figure 1.

Figure 1 : Démarche Méthodologique du Mémoire



Source : Giordano et Jolibert. (2012) apud Allard-Poesi et Maréchal (1999, p.36)

Ainsi après avoir défini notre question de recherche, « *Comment les spécificités des coopératives peuvent influencer la Gestion Inter-Organisationnelle des Connaissances ?* », nous avons mené une étude exploratoire via une revue de littérature resserrée sur l'objet de recherche et son contexte (ou leur coïncidence) qui a servi d'articulation à notre étude, avant d'instrumenter notre recherche en recoupant

ces informations de sorte à produire des résultats qui ont inspiré rétroactivement le développement de notre travail et ainsi de nouvelles questions de recherche et donc le design d'un projet de thèse.

On peut dire que ces recherches exploratoires « ont comme objectif principal l'idée d'amélioration ou de la découverte d'intuitions. Leur planification est donc assez souple, de sorte qu'elle permette l'examen des différents aspects liés à l'effet étudié. Dans la plupart des cas, ces études portent sur : a) *la revue scientifique* ; b) des entrevues avec des personnes qui ont une expérience pratique avec le problème étudié, et c) l'analyse d'exemples qui aideront à la compréhension. » (Selltiz, 1967, p. 62).

Notre recherche est donc encadrée comme proposée dans la citation de Selltiz (1967), par une revue de la littérature que nous avons mené dans des livres, journaux et magazines du monde académique spécialisé dans la gestion des entreprises, l'économie et la gestion des connaissances.

## 5. STRUCTURE DU MÉMOIRE

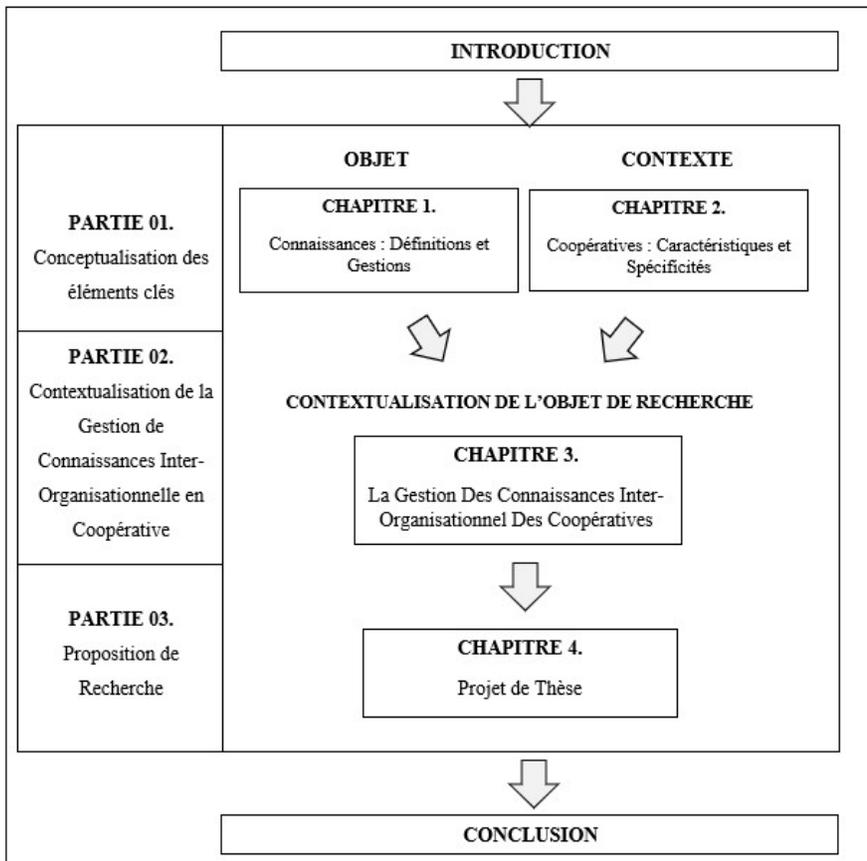
Dans ce mémoire, nous nous intéresserons à la Gestion Des Connaissances Inter-Organisationnelle en coopératives. Son principal objectif est d'analyser les influences des spécificités des coopératives dans ce type de gestion.

Pour cela, dans la première partie, nous allons nous pencher sur les objets de notre recherche en commençant par le concept des connaissances et de leur gestion et son évolution au niveau de réseaux d'entreprises dans le but de donner une perspective à notre approche des coopératives que nous définirons dans le deuxième chapitre par la mise en avant de leurs spécificités.

Dans la deuxième partie, nous parlerons de *l'application de la Gestion des Connaissances dans les coopératives qui, par leur structure en réseau d'entreprises, doivent être abordé sous l'angle Inter-Organisationnel*. Pour ce faire, nous puiserons dans notre revue de littérature afin de voir par l'analyse comment les caractéristiques des coopératives influencent la Gestion Inter-Organisationnelle des Connaissances.

Dans la troisième partie, nous allons faire une Proposition de Recherche sur la base des différents apports de la littérature étudiée dans ce mémoire. La figure 2 illustre la structure du mémoire.

Figure 2 : Structure du mémoire



Source : Élaboration personnelle

# **PARTIE I**

---

## **CONCEPTUALISATION DES ÉLÉMENTS CLÉS**

Le but de cette première partie est de présenter les principaux concepts des éléments clés : les connaissances et les coopératives. Ces concepts seront tirés d'une revue de la littérature sur ces sujets dans les livres, journaux et revues académiques liés principalement à la gestion et l'économie.

Cette première partie est divisée en deux chapitres : *Chapitre 1. Connaissances : Définitions et Gestions* et *Chapitre 2. Coopératives : Caractéristiques et Spécificités*

Dans le premier chapitre, nous traiterons le thème des connaissances pour mieux le cerner car il est une ressource cruciale pour le développement des coopératives. À cette fin, nous allons discuter de leurs principaux concepts, types, et de comment s'organise leur gestion au niveau organisationnel et inter-organisationnel.

Dans le deuxième chapitre, nous exposerons les concepts clés concernant les coopératives traités dans la littérature, leur définition, les caractéristiques des membres et les types à partir de leur évolution dans le temps, au Brésil, en France et dans le monde. Nous allons également présenter les spécificités des coopératives qui affectent directement les caractéristiques entrepreneuriales que sont les objectifs, la gouvernance, l'investissement et la distribution des bénéfices.

La compréhension de ces concepts nous permettra d'aller de l'avant dans la deuxième partie et comprendre comment ils sont traités ensemble dans la littérature.

# **CHAPITRE 1**

**CONNAISSANCES : DEFINITIONS ET  
GESTIONS**

Dans ce chapitre, nous allons discuter de cette ressource intangible capable de fournir un avantage concurrentiel de long terme aux entreprises : les connaissances. À cette fin, nous ferons le point sur la conceptualisation de ces connaissances et les types de connaissances dans la littérature (1.1) ainsi que celle de leur gestion au sein d'une organisation puis dans un réseau (1.2). Enfin, nous parlerons des principaux processus (1.3) et des enjeux à ce niveau inter-organisationnel (1.4).

## 1.1 CONCEPTS ET TYPES DE CONNAISSANCES

Drucker (2002) dit que nous vivons dans une société où la connaissance est la ressource la plus importante de créations de valeurs. Cette nouvelle ère est appelée l'économie de la connaissance.

Une vision des firmes centrée sur la connaissance a émergé vers la fin du 20ème siècle (Cole, 1998 ; Grant, 1996, Nonaka et Takeuchi, 1995) alors que les connaissances y sont de plus en plus considérées comme *ressources clés* capables d'apporter un avantage concurrentiel durable précédant même les facteurs de production traditionnels (capital, travail, matière première,...) puisque cette ressource quand elle est spécialisée peut permettre d'obtenir toutes les autres (Drucker, 2002).

Alavi et Leidner (2001) nous semblent faire consensus autour de cette notion vaste et abstraite qui a été abordé diversement dans la recherche : vis-à-vis de l'*information*, comme un *objet*, un *état d'esprit*, un *processus*, un *accès* à l'information, une *ressource*, une *capacité*. Ils formulent ainsi leur assertion : « *La connaissance se définit comme une croyance justifiée qui accroît la capacité d'une entité à mener des actions efficaces* »<sup>1</sup> (Alavi Leidner, 2001 p.109). La connais-

1 Trad. personnelle : « Knowledge is defined as a justified belief that increases an entity's capacity for effective action » Alavi, Leidner (2001, p.109)

sance, dans la première partie de cette acception, « une croyance justifiée », n'est plus, comme dans son concept philosophique, absolue et non-humaine ; elle apparaît comme un *processus* dynamique et « *culturel* » dont la vérité serait relative car personnellement vérifiée mais donc fiable de façon circonstancielle et se distinguant d'une *information* par cette assimilation personnalisée (Nonaka, 1994). Cependant le terme d'entité est pratique parce qu'il ne limite pas la connaissance au niveau individuel mais admet donc son possible *transfert* au niveau d'un groupe, d'une organisation ou même entre organisations (Huber, 1991). Le terme admet aussi son potentiel caractère d'*objet* formalisable, *accessible* et surtout *non unique*. Enfin elle apparaît également sous la forme d'une *ressource* génératrice de valeurs concrètes puisqu'elle est associée à l'idée d'accroissement de la *capacité* et de l'*efficacité* par l'*action*.

Ce sont ces aspects d'*objet reproductible et adaptable*, de *ressource* et de *capabilité* qui nous intéressent le plus car ils ont fait évoluer la vision des entreprises basées sur les ressources vers une vision centrée sur *les connaissances* et a fortiori la façon de les gérer (voir 1.2 sur la GC).

#### ENCADRE 1: RESOURCE BASED VIEW ET KNOWLEDGE BASED VIEW

Cette vision moderne des entreprises basées sur les connaissances trouve ses origines dans la théorie des ressources dite « *Resources Based View* » (RBV) basée sur les travaux de Penrose (1959).

Ce courant théorique présentait déjà les ressources comme instigatrices d'avantages concurrentiels (Wernerfelt, 1984). La RBV combine l'analyse interne et externe des entreprises en admettant que les ressources ne peuvent pas être évaluées isolément, puisque leur valeur est déterminée en interaction avec les forces du marché (Collis ; Montgomery, 1997).

Blecker et Neumann (2000, p.67) définissent les « *ressources comme des biens, matériels ou immatériels, des systèmes et des processus spécifiques de l'entreprise* » (traduction personnelle : « *Resources as the companies' specific material and immaterial goods, system and process* »). Parmi ces ressources, nous pouvons donc compter les connaissances qui peuvent même être considérées, par leur aspect générateur d'autres ressources, comme la ressource primordiale permettant à une entreprise d'obtenir ces avantages concurrentiels voire des taux de rendement supranormaux.

Dans la théorie de la *Knowledge Based View* (KBV), les ressources et les capacités sont liées et les entreprises deviennent des institutions plébiscitées pour leur intégration. Selon Grant (1996), cette théorie incite à réviser la gestion stratégique de l'entreprise, la nature de la coordination, la capacité d'innovation, la structure de l'organisation, le rôle de la gestion et l'attribution des gestionnaires, les limites des entreprises.

Ainsi, la RBV et la KBV aident à comprendre comment les connaissances sont appréhendées par les entreprises et expliquent le rôle des ressources (notamment des connaissances) sur la performance des organisations.

Ainsi, selon Grant (2013) apud Massingham (2014, p.1077) une connaissance « est une ressource intangible qui se combine à d'autres ressources d'une firme (e.g. financières et physiques) pour créer des *capabilités* »<sup>2</sup>. Cela renforce l'idée que la connaissance est une ressource qui peut aider à *la performance* des entreprises en raison des *capacités induites dans leur coordination avec d'autres ressources*.

Alavi et Leidner (2001) référencent de nombreux types de connaissances: *individuelles, sociales, déclaratives, procédurales, causales, conditionnelles, relationnelles et pragmatiques*. Mais d'un point de vue pratique et systématique c'est la distinction entre connaissances *tacites* et *explicites* que nous retiendrons attendu que tous les autres types précédemment cités peuvent être classés parmi ces deux groupes du point de vue d'une possible utilisation.

<sup>2</sup> Trad. personnelle : « Knowledge is an intangible resource, and it combines with other firm resources (e.g. financial and physical) to create capabilities » Grant (2013) apud Massingham (2014, p.1077)

Nonaka (1994) à partir des travaux de Polanyi (1966) conceptualise ainsi ces deux grands types de connaissances:

- *Les connaissances explicites* sont celles qui ont été codifiées grâce à une formalisation intelligible par tous (données chiffrées, manuels, etc.) mais elles ne représentent qu'une part infime des connaissances exploitables par les personnes.
- *Les connaissances tacites* sont au contraire celles que développent les personnes grâce à des adaptations propres parce que contextuelles aux connaissances déjà possédée donc par essence très difficiles à exprimer de façon systématique.

Ces connaissances tacites font donc l'objet d'une sous classification en connaissances tacites *techniques* ou *cognitives* (Ermine, 2010). Les *tacites cognitives* (modèles intellectuels personnalisés donc extrêmement complexe voire impossible à formaliser) et connaissances *tacites techniques* (relevant de savoir-faire applicable à des travaux spécifique et qui peuvent être communiquées à l'oral, par démonstration physique).

Toutefois les connaissances ne produisent rien en elles-mêmes. Elles ne peuvent devenir productives que si elles sont associées à des tâche. « C'est pourquoi la société du savoir est aussi une société des organisations : l'objectif et la fonction de toute organisation, commerciale ou non, est l'intégration de connaissances spécialisées à une tâche commune » (Drucker, 1992 p.132). Exploiter cette ressource est donc nécessaire d'où l'importance d'une Gestion des Connaissances (GC).

## 1.2 DE LA GESTION DES CONNAISSANCES (GC) A LA GESTION INTER-ORGANISATIONNELLE DES CONNAISSANCES (GCIO)

Pour que les connaissances créent de la valeur, il est nécessaire que les entreprises aient la capacité de les gérer. Ainsi, la Gestion des Connaissances apparaît alors comme un facteur clé de succès. Pour

Alavi et Leidner (2001), la GC est un processus dynamique et continu dans l'organisation qui souffre en permanence d'influences internes et externes qui modifient son fonctionnement. Pour ces auteurs, les processus de GC sont interdépendants et essentiellement composés de la *création, du stockage et de la récupération, du transfert et de l'application des connaissances*.

Pour Ermine (2003), la GC est insérée dans la réalité des entreprises et peut aider à leurs *performances économiques*, étant donné qu'elle fournit notamment des informations nécessaires aux prises de décision. Selon l'auteur, elle concerne la stratégie, la structure de l'organisation, de nombreux processus, le personnel de l'organisation et les Technologies de l'Information (TI). La GC est donc complexe, mais indispensable à la survie des organisations car elle renforce les capacités des entreprises à maîtriser les informations parfois stratégiques nécessaires à leur développement (Barbier et Boissonnet, 2014).

La GC peut se produire depuis l'échelle personnelle jusqu'au niveau inter-organisationnel (Nonaka, 1994). Dans ce mémoire, nous allons focaliser l'étude sur la gestion inter-organisationnelle, ce domaine de gestion a encore une base théorique peu stabilisée (Lancini, 2012), hautement complexe, fragmentée, incohérente et hétérogène en termes d'approche théorique appliquée (Meier, 2011).

Dans l'économie du savoir, les Relations Inter-Organisationnelles sont encouragées ainsi que l'échange de connaissances entre les entreprises. C'est bien sûr l'existence de connaissances stratégiques extérieures à l'entreprise qui rendent cette situation nécessaire (Park et al, 2015). Pour cette raison, il est important que les entreprises aient la capacité de communiquer entre elles et d'apprendre des autres afin de répondre à l'accélération de la concurrence (Easterby-Smith et al, 2008). Ainsi, la Gestion des Connaissances Inter-Organisationnelle (GCIO) se pose alors comme un moyen de gérer cela par la création,

le transfert et l'utilisation conjointe d'une partie définie des connaissances de toutes les organisations. Elle est traitée de différentes façons dans la littérature. Le tableau 1 suivant présente les principales dénominations et définitions.

**Tableau 1: Divers dénominations de Gestion des Connaissances Inter-organisationnelle**

DENOMINATION	AUTEURS	CARACTERISTIQUES
Gestion des Connaissances dans des Alliances/Supply Chain	Inkpen et Dinur (1998, p.454)	La Gestion des connaissances dans des alliances est composée de « four key processes - Technology sharing, alliance-parent interaction, personnel transfers, and strategic integration - (...). Each of the four processes is shown to provide an avenue for managers to gain exposure to knowledge and ideas outside their traditional organizational boundaries and to create a connection for individual managers to communicate their alliance experiences to others. »
Apprentissage Inter-organisationnel	Mariotti (2012) apud Park et al (2015, p. 3)	«Interorganizational learning is a complex phenomenon (...) that involving the development of a common repertoire of know-how from which the participating firms can draw. »
	Holmqvist, (2003, p. 458)	La gestion des « processes in which collaborating formal organisations learn together from experience by producing and re-producing various kinds of rules and routines. »

Knowledge-Based Inter-Organizational Collaborations (KBIOCs)	Cricelli et Grimaldi (2010, p.350)	KBIOCs refer to those inter-enterprise relationships where each partner focuses on core competences, as well as on the accessibility to external capabilities. Within these inter-organizational structures, "internal" and "external" knowledge has assumed the role of a strategic resource, becoming part of a logistic system.
Gestion Inter-Organisationnelle des Connaissances	Lancini (2008,2012)	La GCIO peut se définir comme une relation inter-organisationnelle en particulier. Dans cette relation se produit l'acquisition des partenaires, voire la création de connaissances émergeant des interactions avec les partenaires (co-création).
	Blecker et Neumann (2000, p. 64 et 75)	« Crucial factor for gaining and sustaining competitive advantages. (..) [IKM] means designing, controlling and developing a purpose-oriented knowledge order together with the partners ».
Gestion des Connaissances Collaborative	Li et al (2012, p. 399)	Gestion des « collective activities that trading partners engage into create, transfer and apply (..) knowledge)

Source : Élaboration personnelle

Nous pouvons observer dans le tableau ci-dessus que la Gestion des Connaissances Inter-Organisationnelle est :

- **Une Théorie en stabilisation:** Bien que le tableau ci-dessus ne présente pas tous les concepts de GCIO, nous pouvons voir que le sujet est traité sous diverses appellations. La définition des processus de ce type de gestion n'est également pas stabilisée puisque les auteurs, s'ils répertorient des processus souvent similaires, les abordent de façon différente, certains mettant plutôt l'accent sur la structure organisationnelle (Inkpen et Dimur, 1998) quand d'autres insistent sur le flux (Li et al, 2012) ou les relations (Lancini, 2008, 2012) démontrant que cette théorie est toujours en phase de stabilisation.
- **Au-delà des frontières :** la GCIO recherche au-delà des frontières des organisations et permet le développement des *rela-*

*tions* entre les entreprises. Ce canal servira à la réalisation du travail *collaboratif* sur la création, le transfert, l'utilisation des connaissances et *l'échange d'expériences*.

- **Un Phénomène complexe** : la GCIO apparaît comme un processus complexe, étant donné la nécessité d'une communication parfaitement maîtrisée entre les partenaires pour la création et le maintien de mécanismes nécessaires à la réalisation d'activités conjointes et au partage efficace des connaissances.

#### ENCADRE 2: RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES (RIOs)

Pour Oliver (1990, p. 241), « *les RIOs sont les transactions relativement durables, les flux et les connexions qui se produisent parmi ou entre une organisation et une ou plusieurs organisations de son environnement* » (traduction personnelle : « *IORs are the relatively enduring transactions, flows, and linkages that occur among or between an organization and one or more organizations in its environment* »). Ainsi, les Relations Inter Organisationnelles se réfèrent à tout type de contact entre deux ou plusieurs organisations, allant des rapports compétitifs ou antagonistes à ceux de nature coopérative, à la fois entre des organisations similaires ou différentes, pour la réalisation de transactions seulement économiques ou de collaborations.

Les relations inter organisationnelles, en particulier au sein des alliances ou des réseaux d'innovation, permettent à l'organisation d'accéder à des ressources et compétences qu'elle ne possède pas (Cusin et Loubaresse, 2015). Ainsi, Nous comprenons que des relations inter-organisationnelles sont directement liées à la GCIO parce qu'elles sont le canal où les connaissances peuvent être créées, transférées et appliquées.

Des informations présentées dans cette section et dans la précédente, nous pouvons développer notre concept de la GCIO et ainsi la définir :

*La Gestion des Connaissances Inter-Organisationnelle est la relation entre les organisations où se passent la création, le transfert, la capitalisation et l'utilisation des connaissances en collaboration. Cette relation est engendrée dans le but d'améliorer les performances et de créer valeurs et avantages concurrentiels durables.*

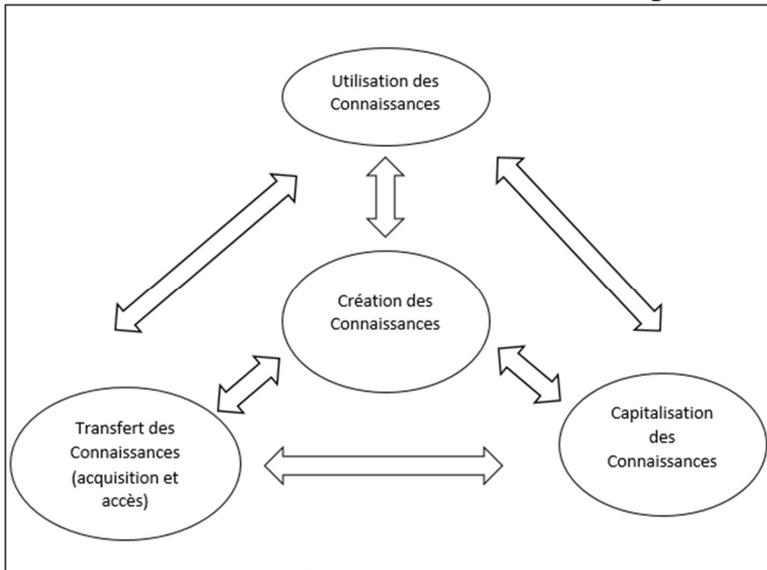
Dans notre recherche, nous pouvons observer que la définition de Gestion des Connaissances Inter-Organisationnelles est directement liée aux processus permettant sa réalisation. Aussi nous allons étudier les principaux processus de la GCIO dans la prochaine section.

### 1.3 PROCESSUS DE GESTION DES CONNAISSANCES INTER-ORGANISATIONNELLE

Dans la littérature, il existe une variété d’auteurs traitant des processus permettant la GCIO. Pour certains auteurs, ce sont les mêmes que pour la GC mais appliquées au niveau Inter-Organisationnel (Blecker et Neuman, 2000 ; Salvetat et al, 2011). Pour d’autres, ces processus ont des activités propres. Lancini (2008, 2012), notamment, mentionnent que le processus de GCIO se compose de l’acquisition, du transfert et de la co-crédation des connaissances.

Pour ce mémoraire, nous allons reprendre les processus que Fa-bbe-Costes et Lancini (2009) ont utilisé pour montrer les spécificités de la GCIO et analyser ses enjeux et défis dans une *supply chain* du fait qu’ils permettent d’englober tous les processus des auteurs mentionnés ci-dessus. Dans cet ordre d’idée nous avons repris leur découpage en quatre processus intermédiaires que sont la *création*, le *transfert*, la *capitalisation* et l’*utilisation des connaissances*.

Figure 3: Processus de Gestion des Connaissances Inter-Organisationnelle



Source : Élaboration personnelle

Nous pouvons noter dans la figure 3 que les processus impliqués dans la GCIO sont interconnectés et que la création de connaissances peut découler de toutes ces activités. Cet état de fait souligne l'avantage à coopérer entre organisations pour l'émergence d'innovations.

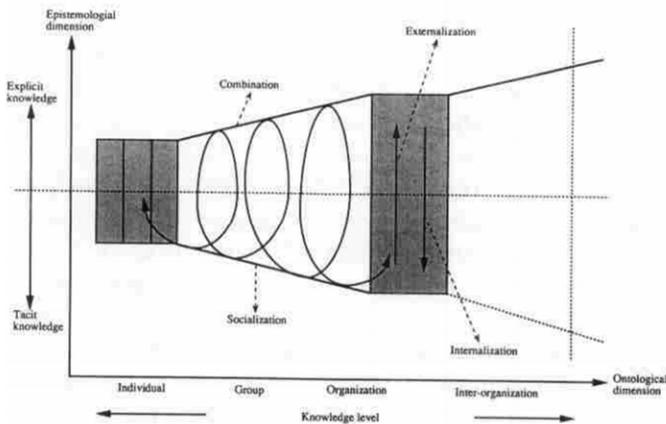
### 1.3.1 Création des Connaissances

La notion de création de connaissances est associée au développement de connaissances nouvelles ou inédites. Dans la littérature, il existe plusieurs modèles traitant de ce sujet (Nonaka, 1994; Inkpen 1996; Malhotra, 2005).

Nonaka (1994) décrivait la création de connaissances, dans une perspective organisationnelle, comme un processus d'amplification dans lequel les individus créent les connaissances et les disséminent à travers l'organisation. *La création de connaissances, dans une perspective inter-organisationnelle, représente le développement conjoint de nouvelles connaissances par les partenaires d'une alliance* (Inkpen, 1996).

Nonaka (1994) a développé le concept de spirale de la création de connaissances. Pour l'auteur, les connaissances peuvent être créées à depuis le niveau personnel jusqu'au niveau inter organisationnel, comme indiqué la figure 4.

Figure 4: Spirale de la Création de Connaissances



Source : Nonaka (1994, p. 20)

En chemin, les connaissances nouvellement créées interagissent dynamiquement à tous les niveaux d'organisation (personnel, organisationnel et inter-organisationnel) par *l'internalisation* conduisant à *la socialisation* puis à *la (re)combinaison* qui permettent à chaque nouvel échelon la conversion des nouvelles connaissances du stade tacite à l'explicite (*externalisation*) tout en autorisant d'autres créations ou améliorations de connaissances en cours de route.

Ce concept utilise quatre modes de conversion des connaissances :

- **Socialisation** : elle est produite par le procédé de partage d'expériences ;
- **Externalisation** : elle se passe à partir de l'articulation des connaissances tacites en concepts explicites ;
- **Combinaison** : c'est la systématisation de concepts de connaissances combinant différents corps de connaissances explicites ;
- **Internalisation** : elle est liée à l'apprentissage « en faisant ».

Inkpen (1996) reconnaît que la création de connaissances est un processus dynamique qui implique des interactions entre tous les niveaux de l'entreprise. L'auteur ajoute que tous les efforts de création de connaissances ne seront pas couronnés de succès, mais certains

produiront des résultats étonnamment importants. Ainsi, les sociétés doivent constamment analyser leur Gestion des Connaissances.

Enfin, Ferraso et Vargas (2014) étudient le processus de création de connaissances d'une entreprise localisée dans un cluster de Grappes Industrielles au Brésil. Pour ces auteurs la création inter-organisationnelle de connaissances nécessite trois étapes préliminaires :

- La reconnaissance d'une différence de niveau dans l'innovation actuelle de l'entreprise après une comparaison avec les concurrents.
- L'identification d'un problème, d'une nécessité ou d'une opportunité d'innovation.
- L'allocation de ressources (tangibles comme intangibles, internes comme externes à l'organisation).

Pour le processus de création proprement dit, les auteurs ont étudié ce cluster en utilisant les processus de la création de connaissances décrit par Nonaka et Takeuchi (1995) :

- L'externalisation des connaissances des personnes
- L'acquisition et la combinaison des connaissances
- La construction d'un archétype
- Le partage des connaissances créées.

### 1.3.2 Transfert des Connaissances Inter-Organisationnel

Le transfert de connaissances est le *processus de transmission par lequel les connaissances existantes circulent à l'intérieur d'une organisation ou entre des organisations partenaires afin de construire ou consolider l'avantage compétitif* (Easterby-Smith et al, 2008). Ce processus dans sa forme inter-organisationnelle implique des organisations partenaires qualifiées et un plan d'exécution de l'échange (Paraponaris et Sigal, 2015) comprenant un protocole et des limites dans les connaissances à partager en raison des frontières séparant ces partenaires et « des jeux de pouvoir, de l'instabilité de la relation, des liens spécifiques entre les connaissances et le contexte organisationnel

de l'émetteur et des éventuelles réticences à transférer étant donné l'importance stratégique de certaines connaissances» (Prévot, 2011, p. 26).

Le transfert des connaissances inter-organisationnel *peut s'effectuer par l'Acquisition et l'Accès* (Buckley et al, 2009 ; Grant et Baden-Fuller, 2004). Grant et Baden-Fuller (2004, p.64) définissent l'accès aux connaissances comme la possibilité pour « les membres d'une organisation d'accéder au stock de connaissances des partenaires [de la firme] d'exploiter des complémentarités, mais avec l'intention de préserver sa base distincte de connaissances spécialisées »<sup>3</sup>. L'intérêt de l'acquisition des connaissances, par contraste, est « d'obtenir la connaissance qu'il a le potentiel de changer la portée des connaissances spécialisées de la firme acquiritrice »<sup>4</sup> (Buckley et al, 2008, p. 599). Les entreprises peuvent combiner les deux formes de transfert de connaissances afin de générer une plus grande valeur sur les connaissances transférées.

### 1.3.3 Capitalisation des Connaissances

Pour une organisation, la capitalisation des connaissances consiste à *analyser son patrimoine de connaissances « dans ce qu'il a de valorisable, le structurer, le rendre visible et accessible, le stocker de manière sûre, faire en sorte qu'il ne se déprécie pas »* (Ermine, 2003 p. 11).

Ainsi, la capitalisation des connaissances à ce niveau peut être considérée comme une stratégie visant à sauvegarder la valeur des connaissances, assurer leur pérennité, les classer pour une meilleure

3 Traduction personnelle : « Each member firm accesses its partner's stock of knowledge in order to exploit complementarities, but with the intention of maintaining its distinctive base of specialized knowledge » (Grant et Baden-Fuller, 2004, p. 64)

4 Traduction personnelle : « The purpose of knowledge acquisition is to obtain knowledge which has the potential to change the scope of an acquiring firm's specialized knowledge. » (Buckley et al, 2008, p. 599)

disponibilité/facilité d'accès, tout en veillant à les protéger de la concurrence.

Dans une vision inter-organisationnelle, il faut en plus considérer l'intérêt de partager volontairement certaines connaissances afin de déléguer des opérations à des partenaires en vue d'optimiser les rapports avec ceux-ci qui peuvent alors capitaliser ces nouvelles connaissances et savoir-faire. L'organisation émettrice des nouvelles connaissances pourra au même titre capitaliser ce qu'elle apprendra de l'échange ou des « bonnes pratiques observées » (Fabbe-Coste et Lancini, 2009 apud Prévot, 2005).

### 1.3.4 L'utilisation des Connaissances

L'utilisation des connaissances décrit comment les connaissances sont construites et utilisées pour créer de la valeur (Lane et al. 1998). Elle peut être appliquée lors de la collaboration entre des partenaires. Ainsi, la valeur générée par la collaboration a tendance à être plus élevée que lors d'une utilisation intra-organisationnelle parce que *les partenaires utilisent leurs complémentarités pour l'application des connaissances* et peuvent transférer une partie de leurs opérations dans une perspective d'optimisation.]

Plusieurs *facteurs influencent ce processus : les caractéristiques des connaissances ainsi que celles des partenaires et leurs interactions* (Meier, 2011). Dans ce mémoire, nous nous intéresserons à l'influence des caractéristiques des partenaires puisque nous allons croiser les spécificités des coopératives avec les pratiques de GCIO afin de dégager de nouvelles perspectives de GCIO.

## 1.4 ENJEUX DE LA GCIO

En effectuant notre revue de la littérature, nous avons observé des enjeux récurrents concernant la GCIO dans les organisations. Dans cette partie, nous allons présenter quelques-uns d'entre eux de façon générale avant d'analyser ces facteurs dans le cadre spécifique des coopératives dans la deuxième partie de ce travail.

Le premier enjeu est lié à la *confiance dans le partage des connaissances*. Inkpen (1998) explique en effet que le manque de confiance peut engendrer des réticences à partager les connaissances, en particulier si on doute que le partenaire soit un véritable allié (Powell et al, 1996).

Becerra et al (2008) stipulent que le transfert de connaissances entre les organismes comporte des risques que les sociétés acceptent cependant de prendre, dans la perspective de futurs progrès et profits dans la mesure où une certaine confiance peut être établie. Ainsi, la confiance apparaît comme l'un des éléments les plus importants pour ce processus, car il permet aux partenaires impliqués de se sentir en sécurité pour travailler ensemble.

Prévôt (2011) cite également la confiance comme un facteur clé, en particulier pour le transfert de connaissances où l'engagement *réci-proque* de l'émetteur et du récepteur est nécessaire.

Inkpen (1998) et Becerra (2008) citent également la *nature des connaissances* comme enjeu. En effet, si la connaissance recherchée par le partenaire allié est tacite, plus difficile s'en trouve l'acquisition. Ainsi, pour Becerra (2008), le niveau de confiance entre les partenaires est déterminant quant au type des connaissances échangées : si les connaissances explicites ont par nature vocation à pouvoir être trans-

mise, l'échange des connaissances tacites relève lui d'une forte confiance entre les partenaires.

Fabbe Costes et Lancini (2009, p.135) citent l'enjeu de « *délimiter les connaissances à échanger et celles à protéger* ». Ces auteurs traitent du comportement opportuniste de certaines organisations, à savoir les firmes qui utiliseraient les connaissances partagées afin de détruire l'avantage concurrentiel d'une autre société. En conséquent, l'entreprise doit définir quelles connaissances peut ou ne peut pas être partagées, sans toutefois les limiter excessivement car cela nuirait, voire empêcherait le développement de la GCIO. Ces auteurs citent également d'autres enjeux de la GCIO :

- « *l'absence de cadre commun de références* », ces références sont « des valeurs, des normes, une approche des problèmes et des méthodologies similaires » (Fabbe-Costes et Lancini, 2009, p. 133) pour favoriser la communication entre les organisations.
- Le « *manque de temps et/ou de structure physique ou organisationnelle* » : les entreprises ne disposent ni du temps ni des installations suffisantes pour mener à bien la collaboration.
- La « *différence de taille, de poids et de pouvoir* » des entreprises : cette différence peut signifier la perte de flexibilité ou un accroissement de la dépendance entre les entreprises.

Lancini (2008) aborde aussi comme enjeu la *recherche de légitimité* afin d'augmenter l'attractivité d'une organisation et encourager d'autres entreprises à collaborer en vue d'une GCIO. Pour Forgues et al (2006) et Galaskiewicz (1985), cette légitimité est représentée par la reconnaissance du fait que le partenaire ait des buts et un fonctionnement qui sont considérés comme importants pour l'organisation et qui peuvent aider à son développement. Ainsi, l'organisation, avant de se joindre à un réseau devrait examiner attentivement les choix des partenaires afin de tirer de plus grands avantages de cette relation et de la gestion des connaissances commune (Lancini, 2008).

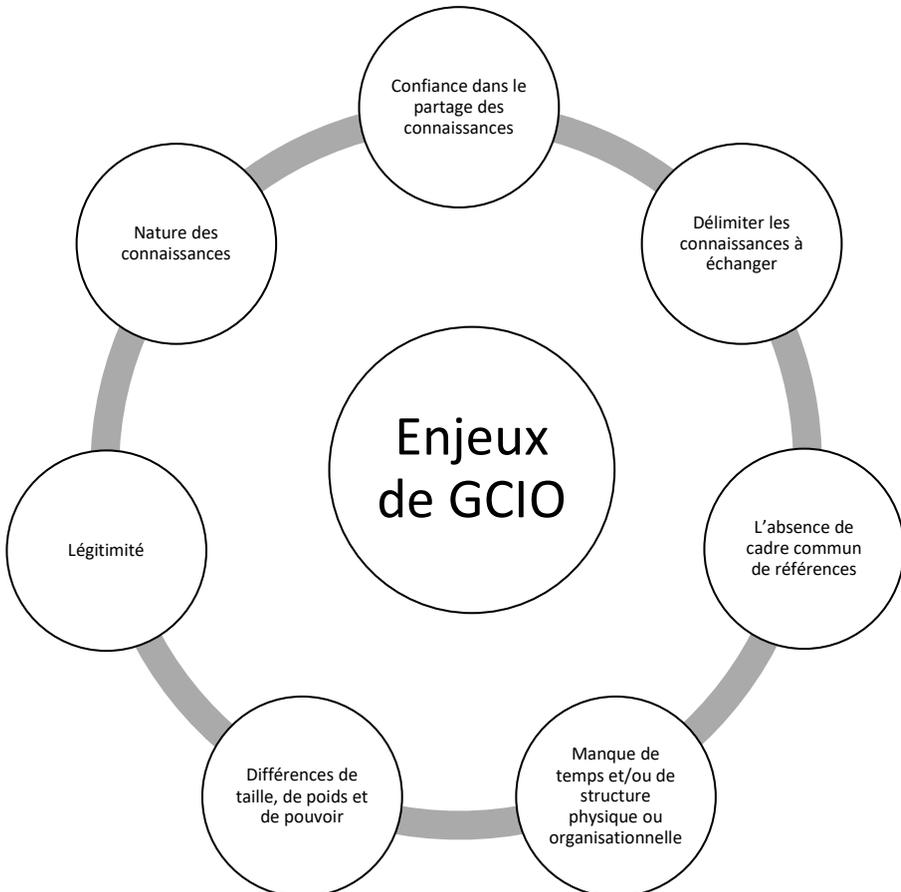
Donc, pour réussir la GCIO, il est nécessaire que les conditions soient créées pour son bon fonctionnement. Blecker & Neumann

(2000) mentionnent qu'elle peut exister uniquement si les membres du réseau créent un langage commun et des mécanismes pour promouvoir la GCIO en gérant les conflits dans la coopération, et maintenir, renforcer la confiance.

Enfin, pour le succès de la GCIO, il est nécessaire de procéder à l'absorption et l'intégration des connaissances externes aux sociétés pour en faire des connaissances internes (Wadhwa et Kotha, 2006).

La figure 5 suivante présente fait une synthèse des enjeux discutés.

**Figure 5: Enjeux des Gestion des Connaissances Inter-Organisationnelle**



Source: Elaboration Personnelle

### ENCADRE 3: RESUME DU CHAPITRE I

Le but de ce chapitre est de comprendre l'importance des connaissances pour les organisations et donc pour les coopératives. En outre, nous y avons présenté des concepts de la Gestion des Connaissances et en particulier de la gestion Inter-Organisationnelle, compte tenu de l'importance du thème aujourd'hui dans les entreprises et la recherche académique.

Ainsi, le chapitre est divisé en quatre parties : *Concepts Et Type De Connaissances, De La Gestion Des Connaissances (GC) à la Gestion des Connaissances Inter-Organisationnelle (GCIO), Processus de GCIO et Enjeux de la GCIO.*

Dans la partie *Concepts et types*, nous avons vu que les connaissances comptent parmi les ressources les plus importantes pour la création de valeurs et un avantage de compétitivité durable (Drucker, 1994). Nous avons également vu que « *la connaissance se définit comme une croyance justifiée qui accroît la capacité d'une entité à mener des actions efficaces* » (Alavi et Leidner, 2001, pag 14). Elles peuvent être explicites (formalisées et transmissibles sous formes de documents réutilisables) ou tacites (les connaissances personnelles, personnalisées et contextualisées des travailleurs qui posent le problème de leur transmission selon qu'elle relève de stricts modèles mentaux ou de savoir-faire applicable à des tâches précises).

Dans la deuxième section, nous avons vu que pour que ces connaissances créent de la valeur, il est nécessaire qu'il y ait une direction. Cette direction est assurée par la Gestion des Connaissances (GC). Elle peut se produire à l'échelle personnelle, organisationnelle et inter-organisationnelle (Nonaka, 1994). C'est le niveau inter organisationnel qui nous intéressera dans ce travail. En effet, nous avons remarqué que le sujet n'a pas de fondement théorique stable. Mais il y a un nombre croissant d'études qui traitent de la question. À la fin de la section, nous avons donné notre définition de GCIO.

Dans la section sur les *Processus de Gestion de Connaissances Inter-organisationnelles*, nous avons retenu ceux de création, transfert, capitalisation et utilisation comme les plus pertinents et revenant le plus souvent dans la littérature.

Enfin, dans *Enjeux Des Gestion Des Connaissances Inter-Organisationnelle* nous avons abordé les principaux enjeux touchant les organisations qui prétendent faire de la GCIO. Ce sont: la confiance dans le partage des connaissances, la délimitation des connaissances à échanger et de celles à protéger, l'absence de cadre commun de références, le manque de temps et/ou de structures physiques ou organisationnelles, la différence de taille, de poids et de pouvoir, la légitimité et la nature des connaissances.

Dans le prochain chapitre nous allons présenter et définir un type particulier d'organisation, les coopératives afin de pouvoir par la suite comment cet environnement se prête à la GCIO



# **CHAPITRE 2**

## **COOPÉRATIVES : CARACTÉRISTIQUES ET SPÉCIFICITÉS**

Dans ce chapitre, nous allons définir *l'objet contextualisant ce mémoire : les coopératives*. Pour ce faire nous allons revenir sur les origines du concept de coopération ayant conduit au mouvement coopératif et à l'instauration de ces organisations et des principes philosophiques les ayant inspirées, leur évolution, l'actualité de leurs spécificités basées sur ces principes et après une revue de la littérature moderne sur ce sujet, formuler notre définition générale qui cadrera la « confrontation » avec les concepts de GCIO revus dans le premier chapitre.

Ainsi dans la section 2.1 nous verrons succinctement l'histoire de ces organisations depuis le concept préhistorique de coopération jusqu'à son intellectualisation, la formulation des valeurs coopératives et leur mise en pratique par l'émergence d'organisations (les coopératives, régies par les principes fondateurs en ayant découlé) jusqu'à leur évolution actuelle – notamment en France et au Brésil en tant que futurs terrains d'étude envisagés pour la thèse. Dans la section 2.2 nous vérifierons la pérennité de ces valeurs afin de déterminer la persistance d'une spécificité coopérative avant de conclure dans la version 2.3 par une revue de la littérature actuelle dont nous tirerons la définition qui nous permettra de théoriser dans la partie suivante sur les influences potentielles de ces organisations sur la GCIO par le croisement des éléments recensés dans ces deux premiers chapitres composant la première partie.

## 2.1 COOPÉRATION ET HISTOIRE DU MOUVEMENT COOPÉRATIF

La *coopération* (œuvrer, travailler ensemble) peut être définie comme le comportement visant à *établir des relations et des échanges non concurrentiels* pour trouver les conditions adaptées à l'examen

concerté des problèmes et à la collaboration en vue de l'achèvement d'objectifs communs.

La coopération a des origines aussi anciennes que l'histoire de l'humanité. Des indices archéologiques montrent clairement que, dès la période préhistorique il y avait des associations solidaires parmi les hommes (Bialoskorski, 1994).

#### ENCADRE 4: EVOLUTION DES COOPERATIVES EN FRANCE

*Le mouvement coopératif a commencé en France* par la diffusion des idées de *Charles Fourier* (1772-1832) et son idéal sociétal universel construit sur un réseau mondial de phalanstères (exploitations agricoles formées par libre association « affectueuse » dotées de bâtiments communautaires pour le logement, l'éducation et le divertissement), *Philippe Buchez* (1796-1865) à l'origine du concept de « réserves inaliénables » et *Louis Blanc* (1812-1882) avec ces ateliers sociaux. La première organisation à tenter d'appliquer les principes du coopérativisme est apparue à Lyon en 1835. Bien qu'antérieure à l'aventure de Rochdale, cette organisation n'est pas considérée comme pionnière du mouvement coopératif car elle omettait de présenter un programme complet, unissant principes théoriques et pratiques d'organisation et de fonctionnement (Zevi, 1995). En 1901, la liberté d'association est déclarée puis le statut de la coopération est défini en 1947 (Touzard et Draperi, 2003) permettant et encadrant le développement et la croissance des coopératives en France.

Actuellement, *la France compte plus de 23.000 coopératives* de toutes dimensions et présentes dans de nombreux secteurs de l'économie, en particulier *les secteurs bancaire, agricole et de la distribution* (COOPFR, 2015).

Historiquement, le mouvement coopératif moderne est apparu comme une réaction aux conditions sociales et économiques défavorables des travailleurs. Au cours de la révolution industrielle en Angleterre au XIXe siècle, les travailleurs tisserands qui travaillaient dans les usines formaient une classe ouvrière très mal payée. Fin 1843, ces travailleurs se sont regroupés afin de réclamer une augmentation de salaire. N'atteignant par leurs objectifs, ils ont cherché d'autres solutions pour améliorer leurs conditions de vie (Holyoake, 2008).

S'inspirant des expériences de *Robert Owen* (1771-1858) qui, pour venir en aide aux employés de ses filatures par leur éducation et celles de leurs enfants, avaient créé pour eux des espaces auto gérés pour apprendre, produire leurs nécessités et proposer des services, le 24 Octobre 1844, un groupe de 28 tisserands de l'usine de Rochdale, en Angleterre, se réunit pour fonder, grâce à de modestes contributions, leur propre centrale d'achat et de vente au comptant, en somme un magasin leur garantissant l'origine et la qualité des produits qu'ils désirent aux prix le plus bas créant ainsi la première coopérative moderne, *Rochdale Society of Equitable Pioneers* (Société des équitables pionniers de Rochdale). Ils ont créé les premiers principes des coopératives : *adhésion libre (ou porte ouverte), contrôle démocratique (un homme = une voix), ristourne en proportion des achats, intérêt limité au capital, Promotion de l'éducation, Ventes au comptant sans crédit et Neutralité politique et religieuse* (Holyoake, 2008).

Selon Silva Filho (2001), après l'apparition des coopératives de Rochdale, les coopératives se sont spécialisées et ne sont plus seulement un mouvement de la classe ouvrière. Ainsi, sont apparus des coopératives agricoles, médicales, financières, etc...

Les principes ont été révisés et mis à jour au fil des années mais ont conservé leur articulation sur les valeurs fortes de *démocratie, solidarité, responsabilité sociale et équité*. L'International Co-Operative Alliance (ICA), politiquement neutre est créée à Londres en 1895 à l'occasion du premier congrès international des coopératives dans le but d'informer et de définir et promouvoir *les principes coopératifs* avec le développement du commerce international. Elle formule la « *déclaration sur l'identité coopérative* » se composant d'une définition, des valeurs coopératives et surtout des *principes*, véritables piliers de cette identité. Ils seront révisés en 1966 adaptés et reformulés suivant les besoins des coopérateurs et le contexte socio-économique,

l'intercoopération bien que pratiquée depuis les débuts du mouvement fait son apparition officielle parmi les principes marquant une étape dans les visées du développement coopératif. La dernière révision a été réalisée pour le centenaire de l'alliance en 1995. *A noter que l'ICA consulte en ce moment même les coopérateurs ; recueillant les idées des membres du monde entier en vue de la prochaine révision et a déjà publié un avant-projet concernant notamment l'Education, la Formation et l'Information en appelant aux commentaires et suggestions* (ICA, 2015).

#### ENCADRE 5: EVOLUTION DES COOPERATIVES AU BRESIL

Le mouvement a *commencé au Brésil en 1889* dans la ville d'Ouro Preto (Etat de Minas Gerais), avec la création de la première coopérative de consommateur nommé "*Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto*" (Holyoake, 2008).

Les premières coopératives au Brésil sont basées sur le modèle européen, mais ont émergé avec un très grand retard. L'un des motifs pouvant être souligné est l'existence de l'esclavage jusqu'en 1888 qui est incompatible avec l'idée de coopération et ses principes directeurs. C'est cette même année de l'abolition, précédant seulement de un an l'établissement de la première coopérative du pays, qu'est publié le premier article brésilien conceptualisant le mouvement coopératif comme modèle social capable d'aider le développement régional, de solutionner les problèmes des travailleurs et de surmonter les difficultés inhérentes aux grandes réformes sociales. Les premières coopératives apparaissent sous forme de sociétés commerciales mais c'est à partir des années 30 que le mouvement coopératif s'est développé avec le soutien du gouvernement brésilien qui offrait un important soutien économique. Mais le régime militaire établi de 1966 à 1988 va bouleverser ce développement d'abord en arrêtant les subventions puis en l'encadrant et le contrôlant avec la loi de 1971 sur les coopératives. Le revers de cette réalité a été d'atténuer le développement de pratiques de gestion rigoureuses dans les coopératives, étant donné que les erreurs dans ce domaine étaient compensées par une aide financière du gouvernement qui les a déresponsabilisées (Holyoake, 2008). *Aujourd'hui, cependant, avec moins d'aide de la part du gouvernement, et leur libération du contrôle étatique, les coopératives ont besoin de professionnaliser leur gestion afin d'assurer leur survie.*

## 2.2 SPÉCIFICITÉS DE COOPÉRATIVES

Les coopératives tirent donc leurs spécificités de leurs principes fondamentaux qui dictent les lignes de conduite encadrant leur fonctionnement (Goel, 2013). Ils représentent les idéaux collectifs, les valeurs censées être les outils socio-économiques de leur développement. Pour Novkovic (2008), ils guident la politique adoptée par les coopératives et ils affectent le comportement des membres des coopératives et la relation de ces organisations avec d'autres types d'entreprises.

Les principes ont *été reformulés pour la dernière fois en 1995 par L'International Co-operative Alliance*, l'organisation qui représente les coopératives au niveau mondial. Selon l'ICA (2015), ces principes sont les suivants :

1. **Adhésion volontaire et ouverte à tous:** les coopératives sont des organisations ouvertes à toutes les personnes physiques ou morales aptes à utiliser leurs services et à assumer les responsabilités de l'adhésion.
2. **Pouvoir démocratique exercé par les membres:** les coopératives sont des organisations démocratiques contrôlées par leurs membres, selon le principe « *un homme, un voix* ». Ils participent activement à l'établissement des politiques et à prendre les décisions.
3. **Participation économique des membres :** Les membres contribuent de manière équitable au capital de leur coopérative et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative.
4. **Autonomie et indépendance :** Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. Si elles concluent des ententes avec d'autres organisations, y compris les gouvernements, ou des capitaux de sources externes, elles le font dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent leur autonomie coopérative.
5. **Éducation, formation et information :** Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de

la coopération.

6. **Intercoopération** : les coopératives travaillent ensemble pour obtenir de meilleurs résultats et renforcer le mouvement coopératif. Cette intercoopération peut se faire à travers des structures locales, régionales, nationales et internationales.
7. **Engagement envers la communauté** : les coopératives contribuent au développement durable de leurs communautés grâce à des politiques approuvées par leurs membres.

Une entreprise pouvant se caractériser entre autres par *ses objectifs, ses modes de gouvernance et de distribution des bénéfices*. Nous allons voir comment ces principes les distinguent des autres formes d'entreprise en affectant directement ces trois critères.

Dans les prochaines sections nous allons donc voir les points communs et les différences entre les coopératives et les entreprises capitalistes à travers leurs objectifs (2.2.1), leur gouvernance (2.2.2), et leurs modes de distribution des bénéfices (2.2.3).

## 2.2.1 Objectifs

En raison des *quatrième et septième principes en particulier*, les coopératives doivent atteindre, dans le même temps, des objectifs économiques et sociaux, ce qui les rend a priori plus complexes, et distinctes des autres formes d'organisation. (Sousa et al, 2014).

*Le principe d'indépendance* rappelle en effet aux membres des coopératives l'impératif d'une stabilité financière permettant la viabilité de leurs organisations confirmant cet objectif économique. Cependant, dans le monde entier, les relations des coopératives avec l'État sont déterminantes. Les gouvernements définissant le cadre législatif dans lequel les coopératives vont évoluer, ils peuvent être un soutien ou une entrave dans l'élaboration de leurs politiques économiques, fiscales mais aussi sociales, les gouvernements peuvent être d'un grand support ou être une entrave. De ce fait, les coopératives doivent

se préoccuper d'entretenir des relations ouvertes et claires avec les autorités compétentes tout en préservant leur autonomie (second volet du même principe) de la même manière que le font les entreprises capitalistes dans leurs rapports avec les gouvernements.

En faisant référence à d'autres types de sociétés, ce même principe reconnaît que, de plus en plus de coopératives s'engagent dans des projets conjoints avec des entreprises du secteur privé et que cette tendance semble se conforter (Côté, 2009, Goel, 2013). Cet état de fait souligne cependant l'importance pour les coopératives de conserver leur liberté afin de pouvoir, en dernier ressort, contrôler leur destinée lorsqu'elles s'engagent dans de telles ententes (Goel, 2013).

Cependant si on fait le lien avec *le principe de contrôle démocratique des membres* nous pouvons observer que les coopératives doivent gérer les intérêts économiques et les questions stratégiques de ses membres au même titre que les siens propres (Sousa et al, 2014). Ainsi, les coopératives devraient être guidées par la rationalité économique, avec une définition claire de ses objectifs et des moyens employés pour l'amélioration des performances de ses membres et ses propres résultats économiques, selon des critères d'accroissement de la productivité et de la qualité.

Les coopératives n'ont donc pas comme principal objectif le profit même si elles doivent se préoccuper de ceux de ces membres, la satisfaction de leurs besoins et de leur « bien-être »<sup>1</sup>. Ainsi, l'objectif économique même des coopératives recouvrent une dimension sociale puisqu'elles doivent gérer la relation de coopération entre les membres et avec les autres coopératives (*suyvant le sixième principe dit d'intercoopération*) ou organisations partenaires.

<sup>1</sup> "Le principe d'égalité se traduit au sein des organisations coopératives et mutualistes par la règle « une personne, une voix », et cela quel que soit l'apport de chacun au capital de son entreprise. Ce système souligne la volonté de faire de l'entreprise une structure au service de l'intérêt de l'ensemble des adhérents et non pas une structure destinée à maximiser le profit pour les détenteurs du capital." (Bocquet et al, 2010, p.333)

Enfin nous pouvons ajouter que ces objectifs sociaux ont aussi une dimension environnementale en raison du *principe d'engagement envers la communauté* qui propose aux membres de participer au développement durable. Et s'il est reconnu par plusieurs auteurs un certain manque d'intérêt pour cet aspect de leurs responsabilités (Côté, 2009 ; Bocquet et al, 2010) certains contre exemples comme la société Suisse COOP qui impose l'agriculture biologique à ses membres, n'en brillent pas moins par leur réussite (Bocquet et al, 2010).

## 2.2.2 Mode de Gouvernance

La gouvernance des coopératives est essentiellement conditionnée par le deuxième principe dit de « *contrôle démocratique par les membres* ». Elles ont une forme alternative de gouvernance par rapport aux autres types d'organisations. Elles ont une gouvernance démocratique, qui consiste en l'égalité de ces membres et de leurs droits à l'exercice du pouvoir, directement ou à travers un conseil d'administration élu démocratiquement (par le vote, l'élection ou d'autres techniques) (Gand, 2015). De plus les membres des coopératives en sont les propriétaires, ils gèrent, décident des stratégies et fournissent des services pour eux-mêmes comme à des tiers (Fleury, 1983). Ainsi, dans une coopérative chaque membre peut influencer la stratégie de l'organisation mais être membre n'implique pas seulement d'avoir investi au capital mais de participer activement au projet commun par son travail ou son usage de la coopérative. En effet, selon Malo (2001), ce qui distingue la gouvernance des coopératives des sociétés de capital est que les premières ont une gouvernance de parties prenantes (*stakeholders*), alors que les sociétés de capitaux sont gouvernées par des détenteurs de parts du capital investi (*shareholders*).

Ce type de gouvernance a bien sûr ses points positifs et négatifs. Selon Troberg (2000) ce mécanisme démocratique confère une

plus grande motivation aux membres qui y voient la possibilité d'influencer la direction de l'organisation. Mais Conforth (2004), déplore la faible qualification et surtout le manque d'intérêt des membres pour participer aux décisions et superviser les dirigeants élus. Côté (2009) relève également une crise identitaire des coopératives notamment liée à l'accroissement phénoménal du « *membership* » qui pose le problème de « l'action collective ». *Les principes d'adhésion libre et de participation économique* en seraient la cause : « La libre adhésion (souvent à un coût minime) et l'importance du capital collectif (les réserves) font d'un large sous-ensemble de la population les véritables propriétaires des grandes coopératives. Une telle structure de propriété amène le sociétaire à s'approprier les bénéfices de l'action collective tout en évitant d'en supporter les coûts. Face à cette logique d'action collective, nous devons nous attendre à ce que très peu de sociétaires se préoccupent des affaires de leur coopérative,... » (Côté, 2009, p.65)

Cependant *le cinquième principe* souligne l'importance vitale de *l'éducation et de la formation* au sein des coopératives. L'éducation ne se limite pas à la distribution d'information ou à la recherche de clientèle ; elle signifie aussi mobiliser les membres, les dirigeants élus, les gestionnaires et le personnel dans la compréhension de la complexité et de la richesse de la pensée et de l'action coopérative. La formation permet d'assurer que tous ceux qui sont associés aux coopératives ont les qualifications requises pour assumer efficacement leurs responsabilités.

Pour Bialoskorski et Davis (2010) les coopératives ont besoin de fournir plus d'efforts pour créer et diffuser des informations et des connaissances. En outre, la gouvernance des coopératives doit élaborer un suivi des informations et de l'émergence des connaissances afin de les diffuser aux parties prenantes et favoriser la formation d'une communauté coopérative d'apprentissage par ce réseau de commu-

nication et de relations. Ainsi, les coopératives doivent créer un environnement qui favorise et encourage la participation de ses membres, et notamment communiquer sur leurs activités et l'évolution de leurs connaissances afin d'offrir un niveau adéquat d'informations pour que les membres puissent prendre de meilleures décisions (Rodriguez et Moral, 2003).

Les actions d'éducation et de formation sont également importantes car elles donnent aux dirigeants des coopératives d'excellentes chances de comprendre les besoins de leurs membres. Elles devraient être organisées de façon à permettre une évaluation continue des activités de la coopérative, des suggestions sur la manière d'en améliorer le fonctionnement et d'offrir de nouveaux services.

### 2.2.3 Investissement et Distribution des Bénéfices

Le principal objectif de la coopérative est de fournir des services, contrairement à d'autres entreprises dont l'activité principale est de faire des profits (Bialoskorski Neto, 2001). Les fonds sont levés grâce au principe de participation économique sous forme de contributions notamment lors de l'adhésion (mais pas seulement) et de cotisations régulières.

En raison des principes *de participation économique des adhérents et d'indépendance / autonomie*, les membres contrôlent démocratiquement le capital mais ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion (Benetti, 1982 ; Goel, 2013).

A noter qu'en *France, seules les coopératives de production (SCOP) peuvent affecter une part des bénéfices à la rémunération du capital, mais en raison du « principe de non-lucrativité de l'économie sociale, [...] les coopératives d'entreprises et de consommation ne dis-*

tribuent leurs excédents *que* sous forme de ristournes qui dépendent de l'activité du sociétaire, par exemple du montant de ses achats auprès de la coopérative. » (Bocquet et al, 2010, p. 336, gras et italique ajouté).

Sinon, les membres affectent les excédents en totalité ou en partie aux objectifs suivants : Le développement de leur coopérative par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable ; des ristournes *i.e. une rétribution* proportionnelle à leurs transactions avec la coopérative ; le soutien d'autres activités approuvées par les membres (Goel, 2013).

*Quelle que soit la législation en vigueur*, pour un bon fonctionnement de ce processus, une gestion professionnelle et une bonne connaissance des activités et principes des coopératives est nécessaire (Crúzio, 1999). Pour ce faire, *les coopératives doivent chercher à transmettre au moins ces connaissances (valeurs et principes coopératifs) en interne et avec ses partenariats*. Le tableau 2 présente la synthèse des principales spécificités des coopératives.

**Tableau 2: Association entre Caractéristiques d'Entreprises et Principes des Coopératives**

CARACTERISTIQUE D'ENTREPRISES	PRINCIPES ASSOCIES
Objectifs	Autonomie et indépendance - Engagement envers la communauté - Contrôle démocratique des membres - Intercoopération
Gouvernance Démocratique	Contrôle démocratique des membres - Adhésion volontaire et ouverte à tous - Participation économique des membres - Éducation, formation et information
Investissement et Distribution des Bénéfices	Participation économique des membres - Autonomie et indépendance

Source : Élaboration personnelle

## 2.3 DES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

Dans cette section, nous allons tout d'abord faire une synthèse des concepts sur les coopératives rencontrés dans la littérature académique et professionnelle afin de définir un cadre théorique des valeurs coopératives (2.3.1) et nous verrons ensuite la variété des membres qui peuvent les composer (2.3.2)

### ENCADRE 6: LEGISLATION DES COOPERATIVES

Afin de toucher théoriquement l'ensemble des coopératives dans le monde, nous avons choisi "d'ignorer", autant que possible, les aspects concernant les statuts juridiques des coopératives qui en fonction des pays sont régies très différemment par les lois en vigueur. Nous mentionnerons simplement qu'au Brésil elles sont régies par la loi n° 5.764 (16 dec 1971) comme elles sont, en France, réglementées par la loi de 1947; une réglementation que le gouvernement français a récemment consolidé (31 mars 2012), témoignant encore de l'intérêt économique de ces organisations. Mais pour ce mémoire nous retiendrons essentiellement que les coopératives se distinguent des autres types de sociétés par l'application de principes fondamentaux reconnus au niveau international.

### 2.3.1 Concepts

Pour développer un concept de coopératives, nous avons cherché comment on les définissant dans la littérature académique et professionnelle, l'intention étant de développer un concept englobant ce qui est discuté dans le monde académique et la vision du monde professionnel. Les critères de sélection des définitions étaient les suivants :

- **Littérature professionnelle** : les publications professionnelles du monde coopératif en anglais, français ou portugais.
- **Littérature académique** : les textes académiques sur les coopératives parmi les plus cités avec une perspective managériale trouvée dans le « Google Académique » au 1er mai 2015 publiés coopératif en anglais, français ou portugais.

Le tableau 3 suivant présente les principales définitions.

**Tableau 3 : Concepts de coopératives**

AUTEUR	TYPE	CONCEPTS
International Co-operative Alliance (ICA, 2015)	Professionnel	« Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations, besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement par ses membres. »
CoopFR (2015)	Professionnel	« L'entreprise coopérative est une organisation économique de personnes qui ont décidé de mutualiser les moyens de production, de transformation et de commercialisation de leurs produits. Les coopératives sont dotées d'un mode de gouvernance original où les personnes gèrent démocratiquement en élisant leurs dirigeants parmi leurs pairs. »
Brasil Cooperativo - OCB (OCB, 2015)	Professionnel	« Les coopératives sont des organisations qui suivent la philosophie du coopérativisme. C'est un mouvement capable de combiner développement économique et protection sociale à travers la participation démocratique, la solidarité, l'indépendance et l'autonomie. »
Filippi et Triboulet (2006, p.22)	Académique	« Les coopératives, dotées de formes organisationnelles très diversifiées, sont des sociétés de droit coopératif, i.e. propriété de leurs adhérents qui sont également apporteurs et clients. »
Côté (2009, p. 64)	Académique	Les coopératives sont des organisations qui ont comme fondements : « un statut de propriétaire-usager, des orientations et un contrôle démocratique, un partage des surplus au prorata des activités du membre avec sa coopérative. Ces traits caractéristiques reposent sur un ensemble de règles qui ont pour fonction d'assurer la stabilité de la coopérative. Ces règles touchent à : (a) l'égalité entre les personnes membres de l'association ; (b) la détermination des activités de l'entreprise par l'activité des personnes ; (c) la distribution des résultats proportionnellement aux opérations faites avec l'entreprise ; (d) la propriété durablement collective des résultats réinvestis. »

Cook (1994)	Académique	Une coopérative est une entreprise dont les propriétaires sont les principaux utilisateurs. Les bénéfices des propriétaires ayant investi en fonds propres sont perçus sous forme de services et d'excédents de capital redistribués. Le contrôle de l'organisation doit être structuré démocratiquement, dans certaines situations il est structurée en proportion de l'usage.
Zylbersztajn (1994)	Académique	Organisation dont les membres ont la propriété de la coopérative, le devoir de contrôler la société et de suivre le principe d'un homme - une voix.

Source : Élaboration personnelle

Des définitions présentées ci-dessus, nous pouvons observer les caractéristiques communes suivantes :

- Les coopératives sont donc *des entreprises (qui peuvent être constituées d'individus comme d'autres types organisations, cf. 2.1.2)* puisque ce sont des organisations autonomes fournissant des biens ou des services, *leur particularité réside leur « philosophies »* basse sur le plutôt sur la partage de bénéfices que la recherche de profits
- Les coopératives ont pour *but de répondre aux besoins communs de ses membres.*
- Dans les coopératives, *les membres exercent en même temps le rôle de contrôleurs et de fournisseurs de services.* On parle de leur double qualité car ils sont à la fois sociétaire et client ou usager, producteur, salarié.
- Les *membres participent démocratiquement* suivant le principe d'une personne - une voix.
- Elles ont un *business model particulier* puisqu'il « impose » un équilibre entre les intérêts économiques et sociaux car le statut de propriétaire des membres (qui sont donc également acteurs) leur donne essentiellement accès aux biens et services et au contrôle démocratique de cette entreprise spéciale et ne revêt pas de caractère spéculatif à la base, même si des redistributions limitées des bénéfices restent possibles (généralement de façon proportionnelle à l'usage).

Ainsi, nous pouvons formuler notre définition générale :

*Les coopératives sont des entreprises communautaires contrôlées démocratiquement par leurs membres, personnes morales ou physiques, à la fois copropriétaires et acteurs. Leur objectif est d'aider leurs membres dans le développement et la valorisation de leurs activités en leur fournissant les moyens ou les services qu'ils ne pourraient s'offrir séparément.*

Enfin, les coopératives offrent un champ infini de combinaisons de membres et donc d'activités grâce à leur grande flexibilité qui constitue des facteurs de motivation et d'incitation à les rejoindre (Troberg, 2000). En effet, l'accumulation de compétences par le rapprochement d'aptitudes potentiellement très variées provenant de divers corps de métiers autorisent donc et *encouragent l'accroissement des connaissances dans les coopératives, attendu que chaque membre peut partager travail, information et savoir pour le bien-être collectif*. Aussi allons-nous discuter dans la prochaine section des principales prérogatives de ces membres.

### 2.3.2 Les Membres des Coopératives

Une coopérative constitue donc un réseau dans lequel deux ou plusieurs membres se réunissent pour atteindre un objectif commun. Ces membres peuvent être des individus, des organisations (des entreprises classiques capitalistes, des associations ou même d'autres coopératives), des producteurs, des fournisseurs de services ou d'autres membres de la société (Mazzarol et al, 2013). Ils peuvent donc *avoir des caractéristiques très différentes*, d'autant plus que le principe de libre participation facilite et encourage l'adhésion des individus ou des entreprises quand celui de la participation économique, par une contribution, permet en prime d'accroître les ressources mises en communs. En outre, chaque membre est propriétaire et acteur de sa coopérative (*double qualité des membres*).

Il peut y avoir des différences entre la capacité ou les ressources des membres, ainsi que des besoins différents (bien que normalement complémentaires) (Mazzarol et al, 2013). Ainsi, l'organisation autour d'une gouvernance démocratique est primordiale car les coopératives doivent veiller à gérer les éventuels conflits et unir ses membres qui sont parfois de types différents, autour d'un objectif commun.

Ainsi une typologie classique souvent rencontrée dans les articles professionnels les groupent selon la nature de leurs membres: *les coopératives d'usagers (les utilisateurs sont les décideurs), les banques coopératives (clients sociétaires), les assurances coopératives (mutuelles dont les clients sont sociétaires), les coopératives de production (les sociétaires sont les salariés), les coopératives d'entreprises (des entreprises de tailles diverses s'associent : coop. agricoles, de transporteurs, d'artisans...)* (CoopFR, 2014). Ce sont ces dernières qui nous intéresseront plus particulièrement dans le développement de ce travail.

Ce mémoire traitera des coopératives constituées par des organisations notamment agricoles aux vues de l'augmentation des articles sur les relations inter-organisationnelles et de la prépondérance de ces coopératives agricoles dans la littérature.

#### ENCADRE 7: RESUME DU CHAPITRE II

L'objectif de ce chapitre était de définir les coopératives à travers leurs particularités. Pour cela, nous avons approché le sujet à travers sa dimension humaine (coopération) et historique, les principes fondamentaux de ces sociétés, sources de leurs spécificités et leurs définitions des mondes professionnel et académique.

Dans la section 2.1 nous avons donc vu l'importance idéologique du mouvement coopératif et comment penseurs (Owen, Fourier, Buchez,...) et petits travailleurs (pour la première fois des tisserands d'Angleterre) se sont mobilisés pour concrétiser leurs valeurs d'égalité démocratique, de solidarité, d'éducation et de responsabilités économique et sociale sous la forme d'entreprises détenues par leurs usagers: les coopératives. Ceci nous a permis de constater l'importance des principes régissant cette forme d'organisation et d'y voir son socle identitaire à l'origine de ses particularités que nous avons détaillé dans la section 2.2 sur la base des principes actuels. En effet c'est à travers leur prisme que nous avons pu dégager les originalités de :

- leurs *objectifs* (2.2.1), non seulement économiques mais aussi sociaux (avec notamment une dimension environnementale),
- leur *gouvernance* (2.2.2) qui se démarque par l'égalité des membres face aux prises de décisions et une préoccupation appuyée pour leur rôle éducationnel et informatif envers les membres (notamment en vue d'une meilleure gestion) comme le reste de la population dans un souci de promotion et d'adhésion plus large,
- leur *répartition des excédents* (2.2.3) marquée par son rationalisme prudent au regard de la constitution de réserves assurant la pérennité et l'indépendance de ces organisations, des limitations de rémunérations des membres (plafonnées sur le capital investi quand c'est possible - en fonction de la législation, des statuts - ou proportionnelles à l'usage) ou le soutien d'activités approuvées par les membres.

Dans la section 2.3, un bref tour d'horizon de la littérature académique et professionnelle internationale nous a permis en 2.3.1 de formuler une définition générale ambitionnant la réunion des concepts rencontrés (y compris précédemment dans les sections 2.1 et 2.2). Ceci fait, il ne fallait pas oublier de parler de la diversité de ces entreprises que nous avons évoquée dans la section 2.3.2 en revenant sur leurs membres, personnes ou organisations, dotés de la *double qualité* de propriétaires et d'acteurs *responsabilisés*, provenant de tous les secteurs de l'économie et dont la nature permet d'établir une typologie simplifiée des coopératives.

Dans la partie suivante il s'agira de recouper ces éléments caractéristiques avec le contenu recensé sur la GCIO afin de comprendre comment les coopératives et la GCIO agissent l'une sur l'autre.

# **PARTIE II**

---

## **CONTEXTUALISATION DE LA GESTION DES CONNAISSANCES INTER ORGANISATIONNELLE EN COOPÉRATIVES**

Le but de cette deuxième partie est d'analyser la façon dont les spécificités des coopératives peuvent affecter le processus de la Gestion des Connaissances Inter-organisationnelle. Pour ce faire, nous allons recouper les spécificités des coopératives présentées dans le chapitre 1, avec les processus présentés dans le chapitre II. Nous mènerons également une revue de littérature pour découvrir d'autres facteurs capable d'influencer des processus de GCIO.

Ainsi, cette deuxième partie se compose du chapitre : *La Gestion Des Connaissances Inter-Organisationnelle Des Coopératives* lui-même divisé en trois sections.

La première, *Le Lien Entre La GCIO Et Les Coopératives* établit le rapport entre les deux premiers chapitres en situant la GCIO dans ces organisations. Le suivant, *L'influence Potentielle Des Spécificités Des Coopératives Sur La GCIO*, cherche à connecter les données de la section 2.2 sur les spécificités coopératives avec celles de la section 1.3 sur le processus de GCIO pour voir comment les particularités des coopératives peuvent affecter la GCIO. Enfin dans les *Enjeux Potentiels De La GCIO Dans Les Coopératives*, nous revenons donc sur les enjeux de la GCIO par le recouplement d'informations trouvées dans la littérature concernant directement les coopératives.

Les conclusions de ce chapitre nous permettront d'aller de l'avant pour développer un projet de recherche dans la troisième partie

# **CHAPITRE 3**

---

## **LA GESTION DES CONNAISSANCES INTER-ORGANISATIONNELLE DES COOPÉRATIVES**

Ce troisième chapitre vise à analyser la façon dont les coopératives peuvent affecter le processus de la GCIO. Il est divisé en trois sections :

Dans la première (section 3.1), nous établissons le lien entre la GCIO et les coopératives i.e. leur rapport idéologique avec la GC et dans les diverses relations inter-organisationnelles existant dans le monde coopératif. Dans la suivante (section 3.2), il s'agit de croiser les données sur les coopératives et la GCIO précédemment présentées afin de dégager les influences potentielles du cadre coopératif sur la GCIO vis-à-vis de ses spécificités. Enfin dans la section 3.3, nous faisons un petit bilan des enjeux de la GCIO dans les coopératives tels qu'ils ont été observé dans la recherche et par le recoupement des informations dont nous disposons.

### **3.1 LE LIEN ENTRE LA GCIO ET LES COOPÉRATIVES**

De par leur histoire (c.f. 2.1), nous pouvons affirmer que les coopératives sont liées à la Gestion des Connaissances puisque les principaux penseurs du Mouvement coopératif, à commencer par Owen, ont fondé leurs idées sur l'importance de la circulation du savoir, c'est d'ailleurs à ce titre que Drucker le considère comme le premier « manager » au sens moderne du terme.

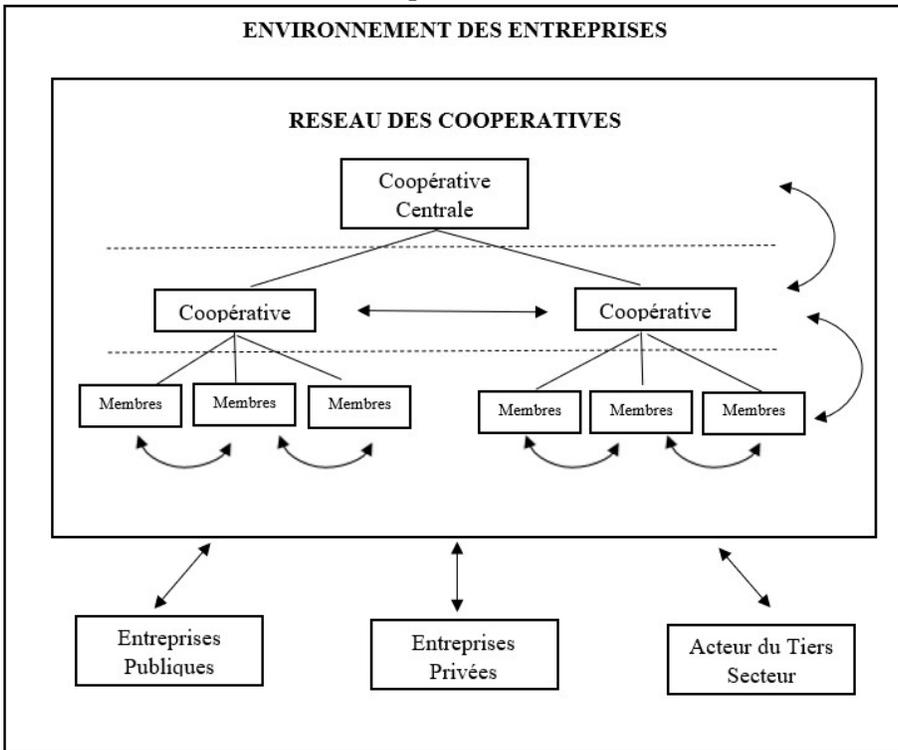
Si la GC apparait donc d'emblée comme concept qui devrait être exploitée par les dirigeants ne serait-ce que par respect des principes. Son aspect inter-organisationnel quant à lui n'est apparu que plus tard bien qu'assez rapidement avec l'extension du modèle coopératif grâce aux alliances entre coopératives mais aussi la possibilité d'être membre en tant que personne morale.

La gestion inter-organisationnelle des connaissances existe sous trois formes pour les coopératives :

- Dans la relation entre les membres des coopératives (relation entre les entreprises membres de la coopérative, par exemple) (Mazzarol et al, 2013)
- Dans les relations entre coopératives (Menzani et Zamagni, 2010; Cruzio, 2006)
- Et dans les relations des coopératives avec d'autres entreprises publiques ou privées. (Fillippi, 2004 ; Galindo, 2007; Turcato et al, 2012)

La Figure 5 montre où peut se produire la GCIO dans un environnement de coopératives.

Figure 5: Représentation schématique des relations en partenariats avec des coopératives



Source : Élaboration Personnel

Mazzarol et al (2013) mentionnent que les coopératives peuvent être formées par des réseaux d'entreprises (e.g. petites entreprises agricoles). Pour l'auteur, ces entreprises entrent dans des coopératives avec l'intention de *s'assurer un accès à des ressources partagées*

(connaissances, matières premières, machines et équipements, etc.) et *une réduction de leurs risques* (investissement, la volatilité du marché, etc...). Ainsi, la GCIO peut se produire dès le premier niveau de coopération pour peu que les membres soient des organisations au travers des relations et du partage de connaissances entre les entreprises composant une seule et même coopérative.

La GCIO peut également se produire au niveau des réseaux de coopératives. Crúzio (2006) explique que les *réseaux de coopératives sont des réunions de coopératives distinctes, chacune spécialisée dans une procédure particulière, un produit ou un service et coordonnées par une coopérative centrale pour l'échange d'informations, le transfert de matières premières, de produits finis ou de services*. Ainsi, un réseau coopératif doit gérer plusieurs niveaux de relations depuis celles entre les membres des coopératives la composant jusqu'à celles avec la centrale qui coordonne les coopératives du groupe en communiquant les informations en provenance de n'importe lequel des partenaires à l'ensemble du groupe.

Menzani et Zamagni (2010) ont mené une étude sur les réseaux de coopératives italiens et découvert qu'ils rendaient possible non seulement la survie mais aussi la réussite de petites entreprises régionales membres qui isolées étaient en difficulté.

Les auteurs étendent la forme du réseau de coopératives proposé par Cruzio (2006) et mentionnent que ces réseaux peuvent être de type *horizontal* (formé entre des coopératives au même niveau de la *supply chain*), *vertical* (formé entre fournisseurs et clients), complémentaire (formé entre coopératives offrant différents services), *financiers* (formés par des coopératives qui fournissent un soutien financier) et le *réseau des réseaux* (coopératives réunies sous la coordination d'une coopérative centrale). Dans tous ces cas il y a une circulation des

connaissances entre les membres du réseau qui devrait/pourrait être gérée, optimisée par une GCIO.

La figure montre également que les coopératives peuvent s'allier avec d'autres organisations pour mener à bien la GCIO: entreprises publiques, entreprises privées et acteurs du tiers secteur. Filippi (2004) nomme « groupe coopératif » cette union des coopératives avec d'autres types d'entreprises. L'auteur mentionne que cette union contribue à l'échange de connaissances entre eux et au développement de l'innovation. Pour Galindo (2007) les coopératives peuvent développer la création de connaissances avec les institutions publiques et privées pour le développement régional. Nous avons constaté par nous-mêmes ces co-crétions (notamment techniques comme l'ajustement des farines alimentaires de chacun à partir de l'échange d'expérience des fermiers membres) dans notre expérience professionnel chez DNOCS, une entreprise du secteur public brésilien qui aide les coopératives dans le développement de leur gestion. Turcato et al (2012) mentionne néanmoins que ces réseaux sont confrontés à des défis majeurs en raison des caractéristiques très différentes des organisations les composant.

Enfin, les coopératives sont encouragées à faire de la GCIO en raison de leurs principes. En effet, ils procurent aux coopératives une identité commune (Mazzarol et al, 2013) et cette identité encourage la création d'un langage commun, qui permet le rapprochement entre les partenaires des coopératives, le développement de la confiance entre eux et la création d'espaces d'échange des connaissances (Gand, 2015).

### **3.2 L'INFLUENCE POTENTIELLE DES SPÉCIFICITÉS DES COOPÉRATIVES SUR LA GCIO**

Nous avons vu dans le chapitre 1 les concepts de la GCIO. Cependant, cette gestion peut être influencée par les particularités des

organisations concernées. Nous allons voir ici comment les caractéristiques des coopératives peuvent théoriquement soutenir la GCIO ou lui nuire.

Ce sont leurs principes qui distinguent les coopératives des autres formes d'organisation et c'est donc à travers eux que nous allons dégager les éléments favorables ou défavorables à la GCIO corrélation avec les caractéristiques organisationnelles qu'ils affectent : les objectifs (3.2.1), le type de gouvernance (3.2.2), et la politique de redistribution des bénéfices (3.2.3).

### **3.2.1 Influence des Objectifs**

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent les objectifs économiques et sociaux des coopératives découlent de leurs principes, déterminant la stratégie, l'organisation, le choix des modes de gestion.

En ce qui concerne les objectifs, la GCIO devrait donc se poser également comme un moyen *d'améliorer les performances économiques et sociales*. Dans cette optique, ce type de gestion apparaît d'emblée comme un allié majeur dans la réalisation des objectifs économiques des coopératives et en particulier ceux de leurs membres qui cherchent la réduction des coûts et l'optimisation des activités - la plupart des études sur la GCIO présentent en effet ses processus d'acquisition, de création et d'application de nouvelles connaissances comme un moyen d'améliorer les performances. *La coopérative se positionnerait alors comme le carrefour des connaissances de ses membres* : en plus de leur apporter services, outils de travail ou produits de consommation elle collecterait et véhiculerait les connaissances volontairement partagées par ses adhérents en conjuguant les processus de capitalisation des connaissances et d'accès à celles-ci. A noter

qu'une utilisation aussi large des processus de GCIO pourrait également contribuer aux objectifs sociaux des coopératives en contribuant à l'éducation des membres et donc potentiellement au développement économique et social de leur région.

Les connaissances concernant l'activité propre, créées et transférées au sein de réseaux coopératifs, notamment agricoles, tendent en effet à être *régionalisées*, c'est-à-dire à rester au niveau local. Considérant que ces coopératives ont un rayon d'action limité où elles peuvent agir, leurs connaissances sont souvent créées et transférées quotidiennement, de façon informelle par des contacts personnels entre les membres, en particulier dans les zones rurales (Faysse et al, 2012). En outre, les coopératives ont tendance à offrir des espaces dédiés pour *développer les relations entre membres* et par conséquent la GCIO dans une logique de valorisation de ressources productives territorialisées (Filippi et Triboulet, 2011).

Filippi et Triboulet (2010) mentionnaient que les coopératives ont cependant la capacité de s'étendre hors de leur région par des alliances destinées à accroître leur clientèle - en étendant leur réseau de distribution par exemple. Elles n'en continuent pas moins à *construire des alliances locales* pour développer leurs connaissances directement en rapport avec leur production afin de se distinguer à une plus grande échelle par cet aspect territorial lui conférant une valeur ajoutée (traçabilité, etc...).

De plus, la proximité géographique crée naturellement une *identité culturelle commune* (Hadja et al, 2015) qui favorise la confiance grâce aux similitudes entre les situations - difficultés rencontrées en rapport à l'économie locale, aux ressources territoriales, aux aléas climatiques voire géologiques et bien sûr aux facteurs humains. Cela encourage des alliances non seulement motivées par l'augmentation de l'activité mais aussi par la solidarité dans l'échange de connaissances.

Dans le cas de l'utilisation des connaissances, on peut remarquer que les coopératives réunissent de nouvelles conditions de création de connaissances en raison de leur *engagement social* qui encourage/ permet/ facilite l'utilisation des nouvelles connaissances acquises, comme des anciennes.

En ce qui concerne le *contenu*, les connaissances dans les coopératives, outre celles concernant la promotion de leurs valeurs et de leur structure organisationnelle, sont très souvent liées à la *production de biens* (en fournissant non seulement le matériel adapté mais aussi la méthodologie, le savoir-faire etc...) *de services* (transformation de la production des membres, intégration d'une part de leur activité comme la vente directe de leurs produits, et leur distribution...), *et aux pratiques de développement durable telles que l'agro écologie, le commerce équitable, etc.*

Pour obtenir ces connaissances, les *entreprises membres* établissent des alliances de coopération entre elles afin de permettre la circulation des connaissances au sein de leurs coopératives *réalisant ainsi, consciemment ou non, une GCIO*. Les coopératives peuvent également s'associer à d'autres coopératives ou à d'autres types d'entreprises (publiques ou privées) dans le but d'obtenir les nouvelles connaissances nécessaires pour faire face à la concurrence mais nous développerons cet aspect dans la troisième partie.

Nous noterons cependant que le quatrième principe dit d'Indépendance et Autonomie stimulerait plutôt la protection des connaissances et donc à mener une GCIO prudente où les connaissances échangées seraient mûrement *identifiées et « calibrées »* afin de préserver les avantages concurrentiels des coopératives en tant *qu'entités complexes* (de par leur structure en réseau de plus petites entités de natures variées) *mais ayant une identité propre*. Néanmoins la circulation des connaissances propres aux membres est encouragée par la

promotion des relations inter membres et la communication entre eux via la coopérative elle-même.

L'opposition apparente entre ce principe et celui d'intercoopération par exemple témoigne de *l'ambivalence des coopératives* à la fois mue par leurs *valeurs de solidarité* (incitant à l'ouverture et au partage) mais soucieuses de leur *compétitivité et de leur rentabilité*. Ainsi les principes et les objectifs des coopératives nous apparaissent quasiment comme des rappels au bon sens d'une GCIO responsable: se regrouper pour rester compétitif et performant tout en sachant protéger son savoir-faire et ne pas être phagocyté ou dépouillé de ce qui fait sa particularité et donc sa valeur concurrentielle.

<b>IMPACT SUR LA GCIO :</b> Influence sur des objectifs de GCIO, le contenu des connaissances et dans le choix des partenaires.
---

### 3.2.2 Influence de la Gouvernance Démocratique

Les questions qui reviennent généralement sur les sociétés à *fonctionnement démocratique* concernent leur *capacité à construire collectivement des projets et à maintenir leur performance* économique dans un environnement concurrentiel lorsque le nombre de participants devient important et comment y parvenir (Hadj et al, 2015 ; Gand 2015).

Les dirigeants sont élus par et parmi les membres selon les principes de contrôle démocratique et d'autonomie. Ce modèle de gouvernance démocratique des coopératives affecte la gestion des connaissances inter-organisationnelle car il influence les relations entre les entreprises la composant et nous avons vu que la GCIO repose sur les *relations*, notamment de *confiance* (Côté, 2009), liant ses partenaires.

Comme la gestion est démocratique, *tous les membres peuvent participer à décider comment et quels types de connaissances doivent être créées, transférées et utilisées*. Ce fonctionnement démocratique peut encourager la participation des membres dans ces processus et leur identification à leur organisation, étant donné que ce sont des acteurs de leur société et que leur vote compte autant que celui de n'importe quel autre sociétaire quels que soient leurs *domaines de compétence* (Hadj et al, 2015). Néanmoins, des auteurs comme Cornforth (2004), Côté (2009) ou Gand (2015) ont rapporté que dans de nombreux cas les membres n'utilisent pas ce pouvoir et abandonnent ce droit au profit des autres membres.

La deuxième influence exercée est liée à la maîtrise de la gestion des connaissances. Comme les membres sont sur un pied d'égalité, cela *réduit certaines difficultés habituellement observées dans la GCIO pour la création et le transfert conjoints des connaissances* (comme la méfiance, la différence de pouvoir entre les membres ou l'individualisme). Du moins pour les coopératives de petite taille ou au territoire restreint ou comme le souligne Gand (2015) pour certains types d'activités spécialisées favorisant l'homogénéité des caractéristiques des membres.

De plus, dans l'optique *d'accroître leurs connaissances*, cette « porte ouverte » peut être un avantage concurrentiel crucial en autorisant la diversité des compétences des partenaires et ainsi le développement des activités **cependant** cela semble également être la limite des aspects favorables. En effet, comme nous l'avons déjà signalé l'essor économique des coopératives et l'augmentation parfois vertigineuse de son *membership* a tendance à transformer cet avantage lié à la confiance et l'implication des membres en désintéret individualiste (Côté, 2009), ou pire en source de conflits liés à la *différenciation-intégration* des connaissances qui peuvent bloquer les prises de décisions voire

sceller la fin de la forme coopérative par une conversion plus ou moins complétée à un modèle classique d'entreprise (Gand, 2015).

La plupart du temps dans ces cas où la démocratie devient difficilement applicable par *désintérêt ou individualisme*, il se produit une concentration des pouvoirs et elle devient un exercice formaliste s'accompagnant logiquement d'une perte (au moins partiel) de l'identité coopérative.

Côté (2009) comme Gand (2015) se sont penchés sur d'hypothétiques solutions et outils de gestion de ces problèmes. Il nous semble que dans ces cas c'est justement une GCIO très pointue dans la répartition des connaissances mais aussi capable d'informer simplement l'ensemble des membres sur les activités dont ils sont plus éloignées, qui pourrait s'avérer la meilleure des solutions en étant à même de gérer ces notions de confiance et *loyauté* chères à Côté (2009) ou ces outils d'*enrichissement des fonctions* de direction par l'*expertise* ou le *pilotage*... dont parle Gand (2015).

La troisième influence est justement liée à la *coordination*. Pour Napoleone et Chia (2010), dans les réseaux coopératifs, les mécanismes de gouvernance se posent comme un moyen de régler les relations entre les membres. Il est d'usage que la gouvernance désigne alors un *acteur* parmi les dirigeants élus du réseau *dévoué à la diffusion des informations, des connaissances, leur promotion et leur mise en application dans les coopératives*. Cet acteur a également pour fonction de *négocier avec les membres de la meilleure façon de réaliser les processus de GCIO*. Dans les coopératives, cet acteur a une plus grande importance car il serait également le garant du maintien des valeurs et du régime démocratique par cette coordination. Ainsi, cet acteur doit chercher les meilleures façons d'accomplir cette activité sans générer de conflit dans la coopérative.

**IMPACT SUR LA GCIO:** Le mode de gouvernance démocratique des coopératives est à double tranchant : tantôt favorable à la GCIO (souvent inconsciente) dans les petites coopératives, ou très localisées ou à l'activité spécialisée tantôt un frein et une difficulté à moins qu'une GCIO consciente et très bien organisée n'est accompagnée la croissance de l'organisation et l'extension de son réseau.

### 3.2.3 Influence de l'investissement et la Distribution des Bénéfices

En application des principes de participation économique (« une partie du capital est habituellement la propriété commune des membres ») et d'indépendance, les coopératives sont largement incitées à privilégier dans leurs statuts une gestion non lucrative ou du moins à lucrative limitée. En effet, les excédents y sont désignés comme destinés au maintien et au développement de l'activité des membres, à la constitution de réserves impartageables (même en cas de dissolution, l'ensemble de l'actif serait dévolu à une autre organisation de même nature), éventuellement à une redistribution plafonnée (sous forme de ristournes proportionnelles aux transactions de chacun avec la coopérative quand c'est autorisé par la législation) et au *soutien d'activités nouvelles* approuvées par les membres. Ce positionnement des coopératives pour le *réinvestissement des bénéfices dans la société* peut être un important facteur de développement de la GCIO qui partage ces objectifs de développement et de pérennité.

Une des principales fonctions d'une coopérative est notamment de fournir des services à ses membres et non de leur rapporter de l'argent. Ainsi, *les coopératives apparaissent comme coordinatrices et stimulatrices de GC voire de GCIO (selon la nature des membres)* à travers la prestation de services elle-même. En effet, ces services pourraient tout à fait comprendre le processus de transfert de connaissances par la diffusion des connaissances tout comme leur

collecte périodique grâce à l'acteur suscité si la coopérative en a les moyens et la conscience de son importance quant à la coordination et au développement de leur société. Ainsi les coopératives devraient en concordance avec leur principe d'éducation, formation et information allouer un budget pour un poste de « *gestionnaire des connaissances* » chargé de recueillir les connaissances que les membres souhaitent partager, les formaliser autant que possible et les distribuer de *façon adaptée* selon les activités de chacun.

**IMPACT SUR LA GCIO:** la promotion des principes pour le réinvestissement dans les activités des coopératives peut servir à mettre en place une GCIO consciente et **préparatrice** du développement des petites coopératives et du contrôle, de la maîtrise des processus de GCIO.

### 3.3 ENJEUX POTENTIELS DE LA GCIO DANS LES COOPÉRATIVES

En plus des caractéristiques spécifiques des coopératives qui peuvent contribuer à la GCIO, certains enjeux de la GCIO (cf. section 1.4) se présentent de façon particulière dans les coopératives. Ils apportent également des modifications dans la façon dont la GCIO est exercée dans les coopératives.

Pour cette partie de la recherche nous avons essentiellement trouvé des articles concernant des *coopératives agricoles*. Pour cette raison, les analyses suivantes sont principalement liées à ce type de coopératives.

Pour ce mémoire nous référençons les enjeux de la GCIO qui ont été observés dans les coopératives par les chercheurs. Nous les avons regroupés à travers des éléments liés à la GCIO que sont:

- **le capital social** : confiance dans le partage des connaissances et coopération.
- **les ressources**: manque de structure physique ou organisa-

tionnelle. De cette analyse des ressources en coopératives nous avons identifié ce qui semble être un autre enjeu : *le risque de l'absence de GC chez les membres.*

- **de la formalisation** : nature des connaissances.
- **la capacité d'absorption** : légitimité.

### 3.3.1 Enjeux Liées au Capital Social

« *Le capital social est la somme des actifs ou ressources intégrées aux réseaux de relations entre les individus, les communautés, les réseaux ou les sociétés* »<sup>1</sup> (Chang et Chuang, 2011, p.2). Il réfère aux réseaux sociaux basés sur la confiance, la coopération et l'innovation, qui sont développés par des individus à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation (Binotto et Silva, 2013). Ainsi, la coopérative est une des manifestations reconnues du capital social car il est représenté dans ces organisations à travers les *relations de confiance, les normes de réciprocité et les réseaux sociaux denses*<sup>2</sup> (Galindo, 2007 ; Troberg, 2000). Ces éléments sont, de plus, stimulés par la forme de gouvernance coopérative dont les membres et acteurs participent directement aux décisions. Ils permettent également l'apprentissage entre les partenaires, étant donné qu'ils sont plus disposés à porter et *échanger des informations* dans ces conditions plus directes et personnelles qui aident à développer la confiance.

Les coopératives agissent comme un réseau de coopération où, habituellement, les partenaires ne sont pas en compétition *pour les ressources* et les membres ont des intérêts communs. Ainsi, il y a une plus grande confiance entre eux et par conséquent un plus grand capital social (Bialoskorski, 2001). Cela permet la promotion de la communication et de la *relation directe et symétrique* et fournit davantage de contacts et d'échanges entre les membres de la coopérative (Sousa et

<sup>1</sup> Traduction personnelle : « Social capital has been conceptualized as the sum of the assets or resources embedded in the networks of relationships between individuals, communities, networks, or societies. » (Chang et Chuang, 2011, p.2)

<sup>2</sup> Réseaux dont les membres ont de multiples interactions.

al, 2014) et la réduction des comportements opportunistes. Ainsi, les coopératives offrent de plus grandes possibilités d'intégration entre les membres qui la composent et facilitent par conséquent le processus de GCIO.

Cependant dans certaines coopératives les membres peuvent aussi être des concurrents sur un même territoire mais collaborant pour accroître leurs potentiels. Il y aurait donc alors une relation de *coopétition* (« simultanée des comportements compétitifs et coopératifs », Salvetat et al, 2011 p.56) qui peut modifier la GCIO quant aux connaissances échangées, à savoir une potentielle réduction du flux de connaissances pour protéger des intérêts individuels.

<b>IMPACT SUR LA GCIO:</b> Stimulateur d'échanges de connaissances ou de contrôle des flux selon la nature de la relation entre les membres.
--

### 3.3.2 Enjeux Liées aux Ressources

Mazzarol et al (2013) citent que selon la théorie de la *Resource Based View* les entreprises se réunissent en réseau (e.g. les coopératives) en cherchant à améliorer et *valoriser des ressources similaires ou complémentaires* pour développer leur activité et leur compétitivité. Elles deviennent plus compétitives en développant des ressources considérées comme uniques, précieuses ou difficiles à copier ou substituer (Barney, 1991). Les connaissances compteraient donc parmi les ressources pouvant posséder ces caractéristiques. Dans les coopératives, les ressources provenant principalement de l'activité des membres et des activités avec les coopératives elles-mêmes, les connaissances y sont logiquement produites et transférées par les membres à travers leurs relations. Cependant, les connaissances ont besoin d'autres ressources comme des technologies d'information, des infrastructures et des personnes en charge pour le développement de leur gestion.

En ce qui concerne la ressource technologique, nous observons qu'elle est importante pour la réalisation de la communication entre les membres des coopératives en raison du fait qu'elle crée un lien entre les entreprises et sert de canal à travers lequel les données sont transférées. Cependant dans les articles étudiés, nous avons pu constater que, souvent, les membres des coopératives n'utilisent pas efficacement la technologie, *lui préférant les rapports humains*.

Binotto et al (2013) qui ont mené des recherches entre 2007 et 2013 dans des coopératives au Brésil et en Australie, ont noté que la diffusion des connaissances parmi les membres des coopératives est réalisée grâce à des cours ou des conférences, ainsi qu'au cours de leur travail dans des conversations informelles. Ce type de *transmission informelle est symptomatique d'un manque de planification pour la création des connaissances dans les coopératives en raison de cette faible utilisation de la technologie*.

Néanmoins, Faysse et al (2012) expliquent qu'une des particularités des relations dans et entre les coopératives est que des créations de connaissances s'y *produisent couramment sans recours à la technologie*. En effet, la communication y est quotidienne grâce aux contacts personnels directs entre les membres des coopératives. Ainsi la communication directe, face à face apparaît comme un élément très important pour l'apprentissage, car elle permet la création d'un canal alternatif plus adapté aux membres et par lequel les connaissances sont transmises de façon plus personnalisée et donc plus efficace car mieux assimilées et comprises. Pour l'auteur, les coopératives doivent analyser et stimuler ce genre d'interactions comme un moyen de création et de transfert de connaissances entre les coopératives.

En ce qui concerne l'infrastructure, nous pouvons observer que les coopératives (du moins les types qui nous intéressent dans ce mémoire) sont organisées sous la forme d'un réseau d'organisations

qui généralement louent ou possèdent un *local abritant les équipements dont les membres ont besoin pour développer leur activité et les systèmes communs utilisés* (administration, communication, ...) par les membres dans leur activité. Ainsi, elles ont l'avantage de pouvoir utiliser la structure commune pour effectuer des processus de GCIO notamment en intégrant à cette structure des technologies d'information.

En ce qui concerne les ressources humaines des membres, nous pouvons identifier comme caractéristique spécifique des coopératives liées à la GCIO, l'importance de l'éducation et de l'apprentissage dans les coopératives.

L'éducation dans les coopératives permet entre autres le *développement des compétences des membres de la coopérative*. Il est important dans ces organisations que les membres de la coopérative soient en mesure de comprendre tous les aspects du travail lié à leur collaboration puisqu'ils prennent les décisions et participent directement aux activités de la coopérative. Pour Rodríguez et Moral (2003), l'éducation permet la circulation des connaissances au sein de la coopérative et son absence peut conduire à des problèmes de gestion. En outre, elle fonctionne comme un moyen *de faciliter l'absorption des connaissances externes*, permettant la création de nouvelles connaissances en autorisant l'accès aux informations.

Le *niveau de connaissance des membres concernant les principes et valeurs des coopératives interfère directement dans les processus de gestion*, y compris la GCIO puisque les membres des coopératives sont aussi les décisionnaires.

Nous nous sommes également rendu compte dans nos lectures qu'il existe une faiblesse dans le système éducatif des coopératives, et donc dans l'éducation des membres ou plus particulièrement dans

la circulation des connaissances au sein de leurs propres entreprises. Ainsi, l'observation empirique conduit à supposer que, en général, les membres des coopératives notamment agricoles ne disposent pas des qualifications adéquates pour mieux dynamiser et gérer leur entreprise (Silva et Lima, 2010). Le problème serait que *la GCIO existe bien et naturellement dans les coopératives mais que les membres ne pratiquant pas de GC dans leurs propres organisations le flux de connaissances ne peut réaliser son plein potentiel et la circulation des connaissances n'est pas complètes puisque n'atteignant pas ou faiblement les branches les plus éloignées du réseau*. Le comportement intra-organisationnel des membres agirait comme un entonnoir en réduisant le flux de connaissances.

Ce faible niveau d'éducation, ajouté au manque de formation et le manque d'intérêt pour l'éducation et la formation influent directement sur les processus de gestion des coopératives. En effet certaines adaptations nécessaires dans la gestion ne sont pas considérés à leur juste valeur car les membres n'en comprennent pas l'utilité pour eux-mêmes ou craignent de ne pas les maîtriser. (Rodriguez et Moral, 2003).

**IMPACT SUR LA GCIO:** Les coopératives intègrent certaines ressources complémentaires permettant de faire fructifier la GCIO. Le comportement des membres dans leurs propres organisations peut amplifier ou réduire la circulation des connaissances (*Risque d'un effet d'entonnoir*)

### 3.3.3 Enjeux Liées à Formalisation de GCIO

Les coopératives, principalement celles concentrées dans les zones rurales, *ont échoué dans la formalisation de la gestion des connaissances*, étant donné que dans de nombreux cas, le processus se déroule sans planification ni la coordination nécessaire. Cela compli-

que l'évaluation de la gestion des connaissances ainsi que le fonctionnement de ses processus. (Gonçalves et al, 2009).

Gonçalves et al (2009) ont mené une étude visant à identifier les pratiques de gestion des connaissances adoptées par des coopératives brésiliennes. L'objectif était d'évaluer comment les entreprises progressaient dans la mise en œuvre de modèles de gestion basés sur la connaissance. Les résultats obtenus par les auteurs confirment la présence de fonctions de gestion des connaissances (formelles et informelles) dans les organisations coopératives interrogées, mais l'auteur a identifié le besoin de mettre en œuvre des pratiques spécifiques pour évaluer la performance de la fonction de gestion des connaissances.

Binotto et al (2011), par une recherche empirique sur les coopératives au Brésil ont constaté que:

- Peu de membres de coopératives mettent en pratique les connaissances transférées :
- Des défaillances se produisent dans la communication entre les membres de la coopérative
- Les connaissances sont souvent limitées aux dirigeants
- La planification dans la création de connaissances fait souvent défaut.

Comme les connaissances en général ne sont pas formalisées, le savoir créé et *transféré tend à être tacite et la connaissance est transmise* de façon informelle à travers les rapports entre les personnes.

<b>IMPACT SUR LA GCIO :</b> Difficulté dans l'évaluation des GCIO et Influence sur le type de connaissances transférées.
--

### 3.3.4 Enjeux Liées à Capacité d'absorption

La capacité d'absorption d'une organisation est vue comme la « *capacité à recombinaison interne des connaissances existantes* » (Filippi et Triboulet, 2011, p.117) ou « *son habileté à utiliser effective-*

*ment une connaissance ou une innovation disponible sur le marché ou considérée comme telle* » (Filippi et Triboulet, 2006, p.21). Ainsi, la capacité d'absorption aide les processus d'apprentissage et l'application des connaissances en permettant à l'entreprise de «comprendre» et ainsi, correctement appliquer les connaissances créées et transférées. Elle est aussi un facteur crucial pour le développement de l'innovation dans les coopératives.

Binotto et al (2011) mentionnent que cette capacité est faible dans les coopératives étudiées par les auteurs au Brésil. Selon ces auteurs, peu de membres de coopératives mettent en pratique les connaissances transférées, il y a donc une perte de connaissances dans processus de GCIO. Ils ont cependant noté que l'absorption est réalisée grâce à la pratique des activités quotidiennes. Cet état de fait découlerait de la faible capacité de certains membres à reconnaître la *légitimité* des connaissances transmises et donc à les intégrer dans leurs propres structures : il est difficile d'exploiter ce que l'on ne comprend pas.

**IMPACT SUR LA GCIO:** Influence sur l'utilisation et la création de nouvelles connaissances en raison de la faible capacité à discerner la valeur de toutes les connaissances issues de la coopération.

### ENCADRE 8: RESUME DU CHAPITRE III

Dans ce chapitre, nous avons puisé parmi les informations relevées dans les revues de littérature qui avaient servi à définir la GCIO et les coopératives. Nous les avons croisé dans le but d'identifier une GCIO dans le cadre coopératif et mener des déductions sur sa conduite vis à vis des particularités de cet environnement que nous avons appuyé sur l'analyse d'une nouvelle revue de littérature qui visait à détecter dans les recherches (notamment empiriques) des éléments liés à la GCIO dans ces organisations.

Ainsi dans la première section, nous situons la GCIO dans les relations entre les coopératives (Menzani et Zamagni, 2010; Cruzio, 2006) ou celles entre des coopératives et d'autres organisations (Fillippi, 2004 ; Galindo, 2007; Turcato et al, 2012), mais aussi au sein même des coopératives dans les relations entre leurs membres quand ils sont de nature organisationnelle. Ce sont sur ces relations inter-organisationnelles "internes" essentiellement que nous nous sommes focalisés dans la présente analyse qui s'attache surtout à révéler les potentialités de la structure coopérative.

Dans la section 3.2, nous avons vu comment les spécificités des coopératives peuvent influencer la GCIO à travers l'étude des objectifs, du mode de gouvernance ainsi que de l'investissement et de la distribution de bénéfices.

Suivant les objectifs multiples des coopératives, les objectifs de GCIO devraient eux-même être divisés entre sociaux et économiques, aussi bien que le contenu des connaissances créées, transférées et utilisées. Ils affectent doublement aussi le choix des partenaires car les membres et les coopératives ont des préférences variées. Capables de s'étendre à l'échelle nationale et au-delà pour accroître leur marché et celui de ces membres elle conserve un attachement fort à leur région et privilégie aussi les adhésions locales renforçant également leurs connaissances spécifiques.

La gouvernance est gérée démocratiquement dans les coopératives i.e. tous les membres ont le même pouvoir. Cette situation peut favoriser la GCIO en motivant les membres à participer au processus de GCIO et contribuer avec ses connaissances. Mais, il peut aussi être un handicap quand les membres se désintéressent des principes. Le contenu des connaissances échangées dépend de l'existence d'une relation entre les membres et de sa nature.

L'investissement et la distribution des bénéfices posent les coopératives comme coordinatrices et stimulatrices de GC voire de GCIO (selon la nature des membres) à travers la prestation de services elle-même.

Dans la dernière section, nous avons essayé d'analyser les principaux enjeux de la GCIO dans de petites coopératives d'entreprises agricoles à travers: leur capital social (confiance dans le partage des connaissances et coopération), leurs ressources (manque de structure physique ou organisationnelle et le risque de l'absence de GC chez les membres), la formalisation (faible en raison de la nature des connaissances souvent tacites) et la capacité d'absorption (capacité limitée à reconnaître la légitimité de certaines connaissances).

Dans la partie suivante sur la base des trois premiers chapitres nous développerons de nouvelles perspectives et un projet de thèse.



# **PARTIE III**

---

## **PROPOSITION DE RECHERCHE**



# **CHAPITRE 4**

---

**PROJET DE THÈSE**

**D**ans ce chapitre, nous allons exposer les pistes qui peuvent être utilisées dans le cadre d'une recherche en thèse. Pour ce faire, nous allons faire une présentation des partenariats entre coopératives et entre des coopératives et d'autres types d'organisations (publiques ou privées), qui seraient l'objet envisagé de la recherche (4.1). Dans un deuxième temps nous présenterons le cadre conceptuel de la recherche (les théories mobilisées) (4.2). Ensuite, nous allons traiter des stratégies que nous allons utiliser pour collecter les données nécessaires pour cette recherche (4.3). Enfin, nous exposerons les apports potentiels de cette recherche (4.4).

## **4.1 PRÉSENTATION DU SUJET**

Dans cette partie, nous allons présenter le sujet de recherche. Elle est divisée en trois sections. Dans la première partie, nous allons discuter des partenariats incluant des coopératives, qui seront l'objet de la future recherche (4.1.1). Dans la deuxième partie, sur les bases de notre réflexion sur l'influence du cadre coopératif dans le domaine de la GCIO nous présenterons les questions de recherche (4.1.2). Enfin, dans la section 4.1.3, nous proposerons un pré-modèle de ce projet et des propositions pour guider la recherche future.

### **4.1.1 Objet de Recherche**

Nous avons choisi comme objet de recherche les partenariats formés par des coopératives. L'intention de ce choix est d'analyser comment les spécificités des coopératives peuvent affecter la Gestion des Connaissances Inter Organisationnelle. Ces partenariats peuvent être homogènes (entre coopératives uniquement) ou hétérogènes quand les alliances des coopératives incluent d'autres types d'entreprises.

Nous avons donc travaillé sur la question, les propositions et un pré-modèle de recherche sur la base de ces relations impliquant des coopératives.

#### 4.1.2 Questions de Recherche

L'objet de cette recherche est lié à la façon dont les spécificités des coopératives peuvent changer la gestion inter-organisationnelle des connaissances dans le contexte de partenariats avec des coopératives. Nous avons observé dans les chapitres précédents que de nombreuses recherches portent sur l'importance de la GCIO, mais peu développent comment les spécificités des coopératives affectent les processus de ce niveau de gestion des connaissances, ainsi que les possibles gains de performances apportées par ces particularités.

Pour ces raisons nous avons ainsi formulé les questions de recherche suivantes :

**Les spécificités des coopératives affectent-elles les processus de GCIO dans un contexte de partenariat avec d'autres organisations ?**

**Comment ces particularités peuvent-elles être utilisées pour améliorer la GCIO et ainsi les performances des entreprises du réseau ?**

Ces questions abordent la GCIO dans la perspective de réseaux englobant des coopératives. Notre objectif sera ensuite de regarder les spécificités des coopératives au sein de réseaux homogènes ou hétérogènes et d'analyser comment les coopératives peuvent utiliser leurs caractéristiques pour développer une meilleure gestion inter-organisationnelle des connaissances dans le réseau et en accroître les performances.

### 4.1.3 Propositions de Recherche et Pré-Modèle du Projet

Dans les travaux futurs, nous avons l'intention de discuter comment les coopératives peuvent utiliser leurs spécificités pour le développement de GCIO avec leurs partenariats et donc améliorer la performance de réseau.

Tout au long de ce mémoire, nous avons vu que le GCIO peut être favorisée ou compromise par les spécificités des coopératives. Notre première proposition augmente la portée de cette mémoire pour analyser comment les spécificités des coopératives influencent la gestion des connaissances interorganisationnel avec ses partenariats.

- **PROPOSITION 1 (P1)** : Les coopératives ont des spécificités qui affectent le processus de GCIO dans leurs partenariats entre elles ou avec d'autres types d'organisations.

Ainsi, nous croyons que les caractéristiques spécifiques des coopératives ont la capacité d'influer sur les relations entre la coopérative et ses partenaires, et en conséquence d'affecter la façon dont ils effectuent la GCIO entre eux.

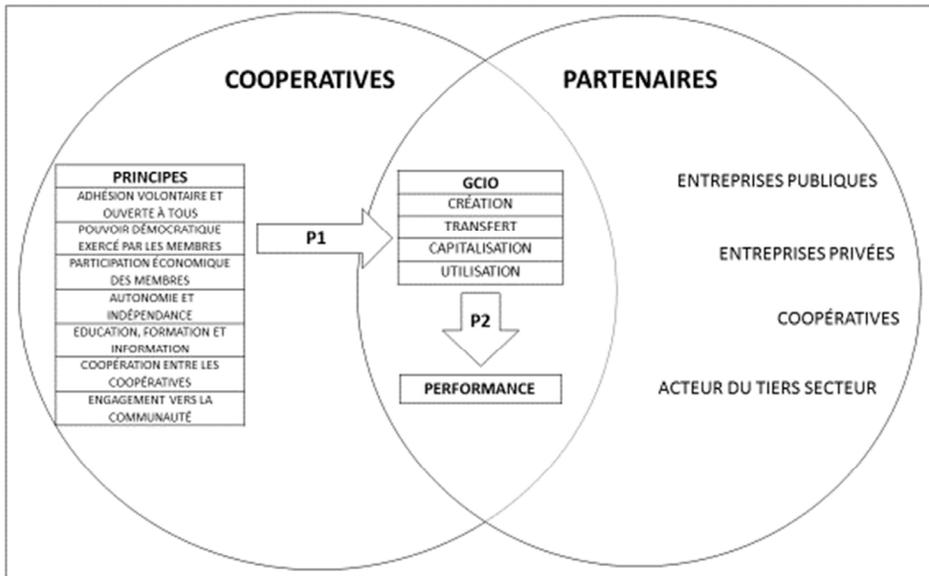
Meier (2011) dit, en effet, que les avantages offerts par les connaissances peuvent être liés aux caractéristiques spécifiques des organisations. Pour l'auteur, ces facteurs peuvent être généraux, tels que la taille et la nationalité de la société, ou des aptitudes/comportements plus spécifiques telles que la capacité d'absorption et les intérêts des membres. La littérature a déjà montré aussi que la GCIO peut influencer la performance des entreprises (Dyer et Nobeoka, 2000; Wagner et Buko 2005). Basé sur ces idées, nous supposons qu'il y a une relation entre les spécificités des partenariats avec les coopératives et leurs performances. De cette façon, nous générons notre deuxième proposition:

- **PROPOSITION 2 (P2)** : La GCIO d'un partenariat incluant des coopératives peut affecter les performances de tous les partenaires.

Ainsi, notre deuxième proposition tente de montrer que les caractéristiques des coopératives et la GCIO qu'elles développent, peuvent impacter la performance des organisations à tous les niveaux du réseau (les entreprises membres des coopératives comme les alliés).

A partir de ces propositions, nous développons un pré-modèle qui sera amélioré et testé au cours de la thèse. Il est montré dans la figure suivante.

Figure 6: Pré-modèle de recherche



Source : Elaboration Personnelle

## 4.2 CADRE CONCEPTUEL DE LA THÈSE

Notre cadre de recherche reposerait a priori sur ces trois principaux champs théoriques: *Théorie des Coopératives*, *Capital Social* et *Knowledge Based View*. Le tableau 4 suivant montre le cadre conceptuel de la thèse.

**Tableau 4 : Cadre Conceptuel de la Thèse**

CADRE CONCEPTUEL	OBJECTIFS	AUTEURS-CLES
Théories sur le Mouvement Coopératif	Comprendre les spécificités des coopératives.	Cook (1994) ; Bialoskorki Neto (1994 ; 2010) ; Cruzio (2006) ; Côté (2009) et Filippi Et Triboulet (2010).
Capital Social	Analyser les relations entre les membres des partenariats constitués avec coopératives, étant donné que ces relations influencent le GCIO.	Nahapiet et Ghoshal (1998) et Inkpen et Tsang (2005)
<i>Knowledge Based View</i>	Comprendre comment se déroulent la GCIO et la relation des connaissances avec la performance.	Barney (1991), Kogut et Zander (1992) et Grant (1996)

Source : Élaboration personnelle

## 4.3 STRATÉGIE DE COLLECTE DES DONNÉES

Dans cette partie, nous allons montrer comment nous allons obtenir et analyser les données de la recherche future (4.3.1) et le calendrier de recherche (4.3.2).

### 4.3.1 Les Données et Informations À Recueillir et Analyser

Pour le développement du travail, nous allons faire deux analyses : l'une théorique et l'autre empirique. La première repose essentiellement sur une *enquête dans la littérature académique* (livres, journaux, revues, thèses, etc.) sur les coopératives et la gestion des connaissances inter organisationnelle. Avec la deuxième analyse, nous allons procéder à une *exploration du terrain* afin de mieux com-

prendre la réalité de la GCIO dans les coopératives que nous comparerons aux résultats de la première.

Pour cette deuxième analyse, nous allons utiliser une méthodologie plutôt qualitative, basée sur des *études de cas* i.e. « [des] enquête[s] empirique[s] sur un phénomène contemporain dans son environnement réel, en particulier quand la frontière entre le phénomène et son contexte n'est pas évidente »<sup>1</sup> (Yin, 2009, p.18) tentant ainsi d'approcher concrètement les objets de recherche (la GCIO comme phénomène et les coopératives pour le contexte) afin d'approfondir leur compréhension et leur éventuelle complémentarité.

En ce qui concerne le terrain, nous avons l'intention d'analyser deux coopératives en rapport avec le secteur agricole impliquées dans des partenariats, *l'une au Brésil et l'autre en France*. Les coopératives sélectionnées seront essentiellement agricoles, en raison du nombre important de ces coopératives dans ces pays, de leur impact économique et leur propension à s'intégrer à des réseaux plus larges et à diversifier leurs activités. Nous pouvons citer comme exemples de coopératives que nous pourrions démarcher pour ces études de cas : *Projet Dom Helder Camara*<sup>2</sup>, *Justa Trama*<sup>3</sup>, *Savéol*<sup>4</sup> et *Ethiquable*<sup>5</sup>.

Le choix du développement de cette étude dans ces deux pays est dû au grand impact économique et au rôle important des coopératives pour garantir des produits de haute qualité, des salaires décents, et le développement durable dans ces pays.

Nous allons essayer de mener des entretiens avec les dirigeants des coopératives, mais aussi proposer des questionnaires aux membres ne faisant pas parti du conseil d'administration afin d'observer

1 Traduction personnelle : « an empirical inquiry about a contemporary phenomenon, within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. » (Yin, 2009, p.18)

2 <http://www.projedomhelder.gov.br/site/>

3 <http://www.justatrama.com.br/home>

4 <http://www.saveol.com/>

5 <http://www.ethiquable.coop/>

comment la GCIO fonctionne dans les coopératives. Nous allons aussi nous appuyer sur une revue de la littérature pour mieux cerner les spécificités et la conception des processus de GCIO.

### 4.3.2 Calendrier de Recherche

Nous avons l'intention de développer la thèse en trois ans, comme indiqué dans le tableau 5 ci-dessous.

Tableau 5 : Calendrier de Recherche

ANNÉES	ACTIVITÉS
Année 1	Revue de littérature sur la GCIO en coopérative pour réviser, améliorer et compléter le modèle provisoire proposé dans ce mémoire.
Année 2	Étudier le terrain et tester les propositions.
Année 3	Analyse des données obtenues sur le terrain et présenter les conclusions et les apports éventuels du travail.

Source : Élaboration personnelle

## 4.4 APPORTS POTENTIELS DE LA RECHERCHE

Cette recherche peut avoir un apport potentiel sur deux niveaux : théorique et managérial.

### Théorique

L'étude pourrait aider à mieux comprendre l'influence des spécificités des coopératives sur les processus de GCIO à travers des études sur le capital social dans les coopératives. En outre, l'étude contribuerait aussi au débat sur la relation entre les spécificités des coopératives et les performances de ces organisations.

## Managérial

L'étude pourrait également aider les dirigeants des coopératives à savoir comment utiliser les spécificités de leurs organisations pour développer la GCIO et obtenir de meilleurs résultats dans des réseaux plus larges formés avec leurs partenaires.

L'étude servirait éventuellement aussi à des administrateurs d'autres formes entrepreneuriales qui pourraient adapter les spécificités des coopératives à leur société afin d'assurer leur survie ou accroître leur potentiel et améliorer leur gestion.

Enfin, nous espérons pouvoir obtenir plus d'informations nécessaires au développement du sujet grâce à nos enquêtes sur le terrain.

### ENCADRE 9: RESUME DU CHAPITRE IV

Le but de ce chapitre était de développer un projet de thèse fondé sur les concepts et les discussions présentés dans les chapitres précédents de ce mémoire.

Pour cela, nous avons divisé le chapitre en quatre parties: *Présentation Du Sujet, Cadre Conceptuel De La Thèse, Stratégie De Collecte Des Données* et *Apports Potentiels De La Recherche*.

Dans la partie sur la *Présentation Du Sujet*, nous présentons l'objet du projet: la GCIO dans les partenariats formés par des coopératives. Nous présentons aussi nos questions de recherche :

- *Les spécificités des coopératives affectent-elles les processus de GCIO dans un contexte de partenariat avec d'autres organisations ?*
- *Comment ces particularités peuvent-elles être utilisées pour améliorer la GCIO et ainsi les performances des entreprises du réseau ?*

Ensuite nous donnons aussi des propositions à éprouver :

1. *Les coopératives ont des spécificités qui affectent le processus de GCIO dans leurs partenariats entre elles ou avec d'autres types d'organisations.*
2. *La GCIO d'un partenariat incluant des coopératives peut affecter les performances de tous les partenaires.*

Enfin, nous situons ces propositions dans un pré-modèle de recherche.

Dans la partie sur le *Cadre Conceptuel de la Thèse*, nous présentons les théories que nous avons l'intention d'invoquer dans le développement de la thèse : Théories du mouvement Coopératif, Capital Social et *Knowledge Based View*. Sur cette base nous souhaiterions élargir la notion que la société académique a sur ces théories et les associer à la GCIO dans les coopératives.

Dans la partie sur la *Stratégie de Collecte des Données*, nous préfigurons notre future démarche à savoir revue de littérature et deux études de cas (l'un au Brésil et l'autre en France) qui fourniront les données/informations sur lesquels construire notre thèse.

Enfin, on observe que le travail futur peut avoir des *apports théoriques et managériaux*. Parmi ceux-ci, nous croyons que la principale contribution serait l'analyse de la relation entre les spécificités des coopératives, la GCIO et les performances.

## CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire visait à analyser le lien entre la Gestion des Connaissances Inter-Organisationnelle (GCIO) et la forme organisationnelle coopérative. Pour y parvenir, nous avons défini les objectifs à atteindre au cours de ce travail.

Le premier objectif était de *faire le point sur les concepts, les types, les processus et l'importance des connaissances et de leur gestion dans et entre les organisations*. Nous nous sommes efforcés d'y parvenir dans le premier chapitre. Après une revue de la littérature académique sur les thèmes des connaissances et de leurs gestions, nous nous sommes basé sur le bilan de Alavi et Leidner (2001) sur les définitions et types de connaissances : « *la connaissance se définit comme une croyance justifiée qui accroît la capacité d'une entité à mener des actions efficaces* » (Alavi, Leidner, 2001, page 14). Pour les types, nous avons retenu la distinction entre *tacite* et *explicite*. Nous avons alors tissé la toile des principales théories (*RBV, KBV, RIO*) ayant amené la recherche à s'intéresser et conceptualiser une Gestion des Connaissances (GC) qui, en concordance avec l'évolution moderne des entreprises s'organisant en réseaux, a conduit à l'étude de cette gestion dans l'inter-organisationnel, la GCIO. La synthèse de notre revue de littérature nous a amené à la définir comme *la relation entre les organisations où se passent la création, le transfert, la capitalisation et l'utilisation des connaissances en collaboration. Cette relation est engendrée dans le but d'améliorer les performances et de créer valeurs et avantages concurrentiels durables*.

Le deuxième objectif était de *définir les coopératives et distinguer leurs spécificités*. C'est dans le deuxième chapitre que nous nous y sommes attelé. Nous avons cherché dans ce chapitre à retracer l'évolution de la coopération puis les valeurs du mouvement coopératif afin de comprendre ce que sont et représentent les coopératives dans le panorama économique moderne. Nous avons également remarqué que

les spécificités de ces organisations proviennent de ses principes émis par l'Alliance Internationale des Coopératives. Ces principes influencent les *objectifs, le mode de gouvernance* et donc, *l'investissement et la distribution des bénéfiques* de ces organisations. Partant nous avons formulé une définition générale des coopératives en tant qu'*entreprises communautaires contrôlées démocratiquement par leurs membres, personnes morales ou physiques, à la fois copropriétaires et acteurs, et dont l'objectif est d'aider ces membres dans le développement et la valorisation de leurs activités en leur fournissant les moyens ou les services qu'ils ne pourraient s'offrir séparément* ».

Le troisième objectif était de *recouper/croiser les informations ainsi obtenues sur la GCIO et les coopératives pour tenter de dégager des intérêts communs i.e. comment la GCIO se présente dans les coopératives et comment les spécificités de ces organisations peuvent infléchir/influencer la réalisation de la GCIO*. Dans le troisième chapitre nous avons donc identifié dans ce but où la GCIO apparaît dans les coopératives. En outre, nous présentons les principales influences positives ou négatives que les spécificités de ces organisations peuvent apporter à la GCIO.

Le quatrième objectif spécifique était de *présenter un projet pour des recherches futures*. Le quatrième chapitre s'emploie à cette tâche. Après les études menées sur la GCIO et les coopératives et l'établissement du lien qui les connecte, nous avons pu tirer les conclusions<sup>6</sup> qui ont aidé à fonder le projet de recherche. Ainsi, nous avons l'intention d'étudier les processus de GCIO dans les partenariats ou alliances engageant des coopératives. Nous avons l'intention de mener cette étude à travers les théories de la *Knowledge Based View, du Capital Social et du Mouvement Coopératif*. Sur cette base nous

<sup>6</sup> Préexistence de la GCIO dans de nombreuses formes de coopératives ; nécessité de la formaliser pour assurer le développement de ces organisations quand le membership, les activités atteignent des seuils critiques ou lorsqu'elles s'intègrent ou créent des réseaux étendus.

avons pensé aux questions de recherche suivantes : *Les spécificités des coopératives affectent-elles les processus de GCIO dans un contexte de partenariat avec d'autres organisations ?* et : *Comment ces particularités peuvent-elles être utilisées pour améliorer la GCIO et ainsi les performances des entreprises du réseau?*

Des recherches effectuées pour ce mémoire il s'est avéré que:

- La GCIO est une thématique très discutée mais toujours en cours de développement et de structuration. Ainsi, il est nécessaire de mener plus d'enquêtes sur le sujet, ainsi que ses processus afin de participer et consolider ces pratiques de gestion et donner aux administrateurs des outils pour une meilleure gestion des connaissances dans leurs relations inter-organisationnelles notamment les réseaux complexes ou hétérogènes.
- Les coopératives continuent à avoir une importance économique, sociale et académique et sont même plébiscitées par de grandes organisations internationales telles que l'Organisation des Nations Unies (ONU) pour le développement des nations mais aussi comme régulateur de l'économie (maintien de l'emploi, frein aux délocalisations, développement durable).
- Les coopératives ont des aspects spécifiques qui affectent leurs objectifs, le mode de gouvernance, l'investissement et la distribution des bénéfices.
- La GCIO existe dans les coopératives, même si elle est parfois réalisée inconsciemment.
- Les processus de GCIO des coopératives et ses partenariats sont un domaine d'étude à être exploré par la littérature académique.

Ce mémoire ambitionnait des *apports théoriques et managériaux*. Nous pouvons citer comme *apports théoriques* le développement des concepts de la coopérative (recentrés sur l'aspect inter-organisationnel ou son potentiel inter-organisationnel), de la GCIO, ses processus et ses enjeux par l'établissement d'un lien naturel entre ces deux concepts. Pour ce faire nous nous sommes appuyés sur une revue de littérature dans les articles académiques et professionnels et le recoupement d'information.

En ce qui concerne les *apports managériaux*, nous avons présenté comment les spécificités des coopératives peuvent aider ou en-

traver la GCIO. De cette façon, les administrateurs et les membres de ces organisations pourraient développer leurs points forts et réduire les aspects négatifs pour éventuellement préparer leur développement, créer ou intégrer des réseaux étendus en conservant leurs valeurs et prérogatives.

Comme pour tout travail de recherche nous avons dû faire des choix lors de notre revue de littérature en renonçant à inclure certaines théories, typologies ou études de cas. En effet, *il s'agissait de rester assez général afin que le plus grand nombre possible d'organisations coopératives puisse se retrouver dans ce mémoire*. Nous sommes conscients que de nombreuses coopératives ne se composent que d'individus et ne sont que potentiellement reliées à une gestion inter-organisationnelle. Nous avons donc procédé par esprit d'association pour mettre en lumière ces connexions en reliant des études théoriques, entre elles, et avec des résultats empiriques mais toujours avec le souci de respecter la pensée ou les observations des auteurs et de rester juste quant aux contextes originaux qu'ils établissaient/utilisaient.

*L'absence de terrain d'étude pour mener une enquête a empêché le développement approfondi et la mise à l'épreuve* du lien de GCIO entre les coopératives. Nous espérons réaliser pendant la thèse deux études de cas qui permettront de creuser le sujet, confronter la théorie à la réalité mais aussi étendre la portée de l'étude tout en apportant des réponses spécifiques à ces entreprises.

## REFERENCES

ALAVI, M., & LEIDNER, D. E. (2001). Review : Knowledge management and knowledge management systems : Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.

ALLARD-POESI, F.; MARÉCHAL, C. (2009) Construction de l'objet de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, p. 34-56.

BALESTRIN, A., VARGAS, L. M., & FAYARD, P. (2005). Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. *RAE-revista de administração de empresas*, 45(3), 52-64.

BARBIER, J. Y., & BOISSONNET, C. (2014). Gestion des connaissances et dynamiques collaboratives dans les pôles de compétitivité. *Management & Avenir*, 67(1), 136-154.

BARNEY, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99-120.

BEAULIEU, M. Et HALLEY, A. (2005), "Knowledge management practices in the context of supply chain integration : the Canadian experience", *Supply Chain Forum*, Vol. 6 No. 1, pp. 66-81.

BECERRA, M., LUNNAN, R., & HUEMER, L. (2008). Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners. *Journal of Management Studies*, 45(4), 691-713.

BENETTI, M. D. (1982). Origem e formação do cooperativismo empresarial no Rio Grande do Sul.. Porto Alegre, FEE

BIALOSKORSKI NETO, S., DAVIS, P. (2010). Governança e Gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. *ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa (UNISINOS)*, 5(01), 1-24.

BIALOSKORSKI NETO, S. (2001). Capital Social, Governança e Desenvolvimento da Agricultura: Um ensaio analítico. Anais do III Seminário Internacional de Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares. Ribeirão Preto.

BIALOSKORSKI NETO, S., & ZYLBERSZTAJN, D. (1994). Cooperativismo-economia de empresas e estratégias. *Perspectiva econômica*, 29(84), 7-22.

BIDIN, Y. H. (2007). Positioning knowledge management as key success factor in the growth of cooperatives in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 12(1), 69-82.

BINOTTO, E. et SILVA, I. F. (2013m

*Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 3(1), 132-156.

BINOTTO, E., SIQUEIRA, E. S., & NAKAYAMA, M. K. (2011). Aprendizagem em propriedades rurais: O contexto brasileiro e australiano. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, 7(2)..

BLECKER, T., & NEUMANN, R. (2000). Interorganizational Knowledge Management : Some Perspectives for Knowledge Oriented Strategic Management. *Knowledge management and virtual organizations*, 63.

BOISSIN, Jean-Pierre et al. Structuration de la pensée scientifique en logistique. Une étude bibliométrique des cinq premières RIRL (1995-2004). *Logistique & Management*, v. 14, n. 1, p. 53-64, 2006.

BOCQUET, A. M., GERARDIN, H., & POIROT, J. (2010). Économie sociale et solidaire et développement durable: quelles spécificités pour les coopératives et les mutuelles? *Géographie, économie, société*, 12(3), 329-352.

BUCKLEY, P. J., GLAISTER, K. W., KLIJN, E., & TAN, H. (2009). Knowledge accession and knowledge acquisition in strategic alian-

ces : the impact of supplementary and complementary dimensions. *British Journal of Management*, 20(4), 598-609.

CHANG, H. H., & CHUANG, S. S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & management*, 48(1), 9-18.

CHENEY, G., Santa Cruz, I., PEREDO, A. M., & NAZARENO, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative : Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591-603.

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

CORNFORTH, C. (2004). "The Governance of Cooperatives and Mutual Associations : a Paradox Perspective", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n° 1, p11-32.

CORNFORTH, C. (1995) 'Patterns of Co-operative Management : Beyond the Degeneration Thesis' in *Economic and Industrial Democracy*, 16, 487-523.

COOK, M. L. (1994). The role of management behavior in agricultural cooperatives. *Journal of Agricultural Cooperation*, 42-58.

COOK, M. L., & Chaddad, F. R. (2004). Redesigning cooperative boundaries : The emergence of new models. *American Journal of Agricultural Economics*, 86(5), 1249-1253.

COOPFR (2014) *Panorama sectoriel des entreprises coopératives éd. Top 100*. France.

CÔTÉ, D. (2009). Le mode d'organisation coopérative au XIXe siècle: un nouveau paradigme coopératif face à la crise identitaire. *Projectics/Proyética/Projectique*, (2), 61-84.

CRICELLI, L., & GRIMALDI, M. (2010). Knowledge-based inter-organizational collaborations. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 348-358.

CRÚZIO, H. D. O. (2006). Cooperativas Em Rede de Autogestão Do Conhecimento. FGV Editora.

CRÚZIO, H. D. O. (1999). Organização e administração de cooperativas. *Revista de Administração Pública*, 33(2), 39-a.

CUSIN, J., & LOUBARESSE, É. (2015). L'interclustering. De la communauté de pratique aux réseaux d'innovation. *Revue française de gestion*, 41(246), 13-39.

DEPELTEAU, FRANÇOIS. La démarche d'une recherche en sciences humaines : De la question de départ à la communication des résultats. 1998.

DRUCKER, P. (2002). Administração na próxima sociedade, A-Exame. NBL Editora.

DRUCKER, P (1992). La nouvelle société des organisations. p. 131-147. In (2004). *Du management*, Paris : Pearson Education..

DYER J.H. et NOBEOKA K. (2000), « Creating and managing a high-performance knowledge sharing network: the Toyota case », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 5, p. 345-367

EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M. A., & TSANG, E. W. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of management studies*, 45(4), 677-690.

EISENHARDT, K. M., et MARTIN, J.A. "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategic management journal* 21.10-11 (2000): 1105-1121.

ERMINE, J. L, SOULIGNAC, V., PARIS, J. L., DEVISE, O., & CHANET, J. P. (2010). Gestion informatisée des connaissances pour une

agriculture durable. *International journal of information sciences for decision making (ISDM)*, (40), 155-178.

ERMINE, J. L. (2003). *La gestion des connaissances*. Hermes Lavosier, pp 166.

ESTIVALETE, V. D. F. B., LÖBLER, M. L., & PEDROZO, E. Á. (2006). Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no RS. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(2), 157-178.

FABBE-COSTES, N., & LANCINI, A. (2009). Gestion inter-organisationnelle des connaissances et gestion des chaînes logistiques: enjeux, limites et défis. *Management & Avenir*, 24(4), 123-145.

FAHY, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial*, 24(2/3/4), 94-104.

FAYSSE, N., SRAÏRI, M. T., & ERRAHJ, M. (2012). Local farmers' organisations: a space for peer-to-peer learning? The case of milk collection cooperatives in Morocco. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 18(3), 285-299.

FERASSO, M., & VARGAS, L. M. (2014). Proposition Schématique du Processus de Création de la Connaissance avec la Stratégie Interorganisationnelle de Grappes Industrielles. *Revue des Sciences de Gestion*, 49(266).

FILIPPI, M., & TRIBOULET, P. (2011). Alliances et partenariats dans l'activation des compétences des coopératives agricoles. *Canadian Journal of Regional Science*, 33(1), 115-132.

FILIPPI, M., & TRIBOULET, P. (2010). Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles. *Revue d'économie industrielle*, (133), 57-78.

FILIPPI, M., & TRIBOULET, P. (2006). Typologie des comportements à innover des coopératives agricoles. *Économie rurale*, (6), 20-35.

FILIPPI, M. (2004). Réorganisations dans la coopération agricole: proximités et solidarité territoriale. *Economie rurale*, 280(1), 42-58.

FLEURY, M. T. L. (1983). Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil (Vol. 11). Global Editora..

FORGUES, B. FRÉCHET M., JOSSERAND E., « Relations interorganisationnelles », *Revue française de gestion* 5/2006 (no 164) , p. 17-31

GALASKIEWICZ, J. (1985). Interorganizational relations. *Annual review of sociology*, 281-304.

GALERANI, J. (2003). Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. *RAE eletrônica*, 2(1).

GALINDO, I. M. (2007). Regional development through knowledge creation in organic agriculture. *Journal of Knowledge Management*, 11(5), 87-97.

GAND, S. (2015). Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. *Revue française de gestion*, (1), 127-142.

GIORDANO, Y; JOLIBERT, A. (2012) *Spécifier l'objet de la recherche. Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, pp.47-86.

GOEL, S. (2013). Relevance and potential of co-operative values and principles for family business research and practice. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1(1), 41-46.

GOERZEN, A., & BEAMISH, P. W. (2005). The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 26(4), 333-354.

GONÇALVES, L. C., LIMA, E. P. D., et COSTA, S. E. G. D. (2009). Um estudo sobre a adoção de práticas de gestão do conhecimento em organizações cooperativas. *Produção*. São Paulo, 19(1).

GRANT, R.M. (2013), *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*, 8th ed. Malden, Blackwell Publishers, West Sussex.

GRANT, R. M., & BADEN-FULLER, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of management studies*, 41(1), 61-84..

GRANT, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

HADJ, S. M., CHÉDOTEL, F., & PUJOL, L. (2015). Construire un projet inter-organisationnel dans l'Economie sociale et solidaire : quel lien entre l'identification et l'émergence d'une compétence inter-organisationnelle ? *Revue Française de Gestion*, 41(246), 169-173.

HARDY, C., PHILLIPS, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration\*. *Journal of management studies*, 40(2), 321-347.

HARRISON, J., & John, C. S. (2013). *Foundations in strategic management*. Cengage Learning.

HOLMQVIST, M. (2003) Intra-and interorganisational learning processes: an empirical comparison. *Scandinavian journal of management* 19.4: 443-466.

HOLYOAKE, G. J. (2008) *Os 28 tecelões de Rochdale*. 13. ed. Porto Alegre: WS Editor.

HUBER, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.

INKPEN, A. C., & TSANG, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.

INKPEN, A. C., & DINUR, A. (1998). Knowledge management processes and international joint-ventures. *Organization Science*, 9(4), 454-468.

INKPEN, A. C. (1998). Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 69-80.

INKPEN, A. C. (1996). Creating knowledge through collaboration. *California Management Review*, 39(1), 123-140.

JUSSILA, I., GOEL, S., & TUOMINEN, P. (2012). Governance of cooperatives: A social exchange perspective. *Business and Management Research*, 14-25.

KARANTININIS, K. (2007). The Network Form of the Cooperative Organization. In *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies* (pp. 19-34). Springer Netherlands

KNIGHT, L. (2002). Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. *Human relations*, 55(4), 427-454.

KOGUT, B., et ZANDER, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.

KROGH, G. ; NONAKA, I. ; RECHSTEINER, L. (2012) : "Leadership in organizational knowledge creation : A review and framework", *Journal of Management Studies*, Vol. 49, num. 1, pp. 240-277.

LAMARI, M. (2010). Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites: les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées. *Télescope*, (1), 39-65

LANCINI, A. (2012), « Gestion Inter-Organisationnelle Des Connaissances (GCIO) –Conceptualisation, Evaluation Et Perspectives ». 17eme édition du colloque de l'Association Information & Management (AIM 2012), 22-23 MAI 2012, Bordeaux (FRANCE)

LANCINI A. (2008), « Enjeux et perspectives du KM inter-organisationnel », dans : Boughzala I. et Dudezert A. (eds.), Vers le KM 2.0 : Quel Management des Connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs ?, Vuibert, Paris, p.79-92.

LANE, P. J., & LUBATKIN, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.

LAROSE, G. (2012) «Coopératives : la transition écologique s'impose» dans Bourque, G., L.Favreau et E. Molina, *Le capitalisme en crise, quelle réponse des coopératives ?* Revue Vie économique, vol.3, numéro 4, Éditions Vie économique, Montréal

LI, Y, MONIDEEPA, T et RAO, S. (2012) "Collaborative knowledge management practices: Theoretical development and empirical analysis." *International Journal of Operations & Production Management* 32.4: 398-422.

LISBOA-SOH, A P., CASAROTTO, N. et CUNHA, I. J. (2012) "Interorganizational knowledge management." *Dirección y Organización* 48: 34-40.

MACPHERSON, Ian (1996), *Princípios cooperativos para o século XXI*, Lisboa, INSCOOP.

MALHOTRA A., GOSAIN S. et EL SAWY O.A. (2005), « Absorptive capacity configurations in supply chains: gearing for partner-enabled market knowledge creation », *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, p. 145-187.

MALO, M. C. (2001). La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (1re partie): L'entrepreneur et son environnement. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (281), 84-95.

MARIOTTI, F. (2012). Exploring interorganizational learning: A review of the literature and future directions. *Knowledge and process Management*, 19(4), 215-221.

MAROUDAS, L., & RIZOPOULOS, Y. (2014). La question de la dégénérescence dans les coopératives de production. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (334), 70-84.

MASSINGHAM, P. (2014). An evaluation of knowledge management tools: Part 1—managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 10

MAZZAROL, T., LIMNIOS, E. A., & REBOUD, S. (2013). Co-operatives as a strategic network of small firms: Case studies from Australian and French co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*. Vol 1 pp 27-40

MEIER, M. (2011). Knowledge management in strategic alliances: A review of empirical evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 1-23.

MEISTER A. (1974). *La Participation dans les Associations*. Paris: Editions Ouvrières.

MENDES 2006 A Efetividade Da Tutela Constitucional Das Cooperativas No Brasil BRASIL, 1971

MENZANI, T., & ZAMAGNI, V. (2010). Cooperative networks in the Italian economy. *Enterprise and Society*, 11(01), 98-127.

NAHAPIET, J., et GHOSHAL, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.

NAPOLÉONE, M., & CHIA, E. (2010). Repenser la coordination entre agriculteurs et coopératives laitières-vers une gestion concertée de la saisonnalité de la collecte. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* Vol. 102, No. 4, pp. 58-69.

NILSSON, J. (1999). Co-operative organisational models as reflections of the business environments. *LTA*, 4(99), 449-470.

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

NONAKA, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

NOVKOVIC, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2168-2177.

OCB (Organização das Cooperativas do Brasil), (2015). *Proposta do Sistema Cooperativista para o Plano Safra da Agricultura*. Organização das Cooperativas do Brasil.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVER, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of management review*, 15(2), 241-265.

PARAPONARIS, C. SIGAL, M (2015), "From knowledge to knowing, from boundaries to boundary construction", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 Iss 5 pp

PARK, S., STYLIANOU, A., SUBRAMANIAM, C., & NIU, Y. (2015). Information Technology and Interorganizational Learning: An Investigation of Knowledge Exploration and Exploitation Processes. *Information & Management*.

PENROSE, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley

PINHO, D.B. *O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro*. CNPq, 1982.

POLANYI, M. (1966) *The Tacit Dimension*, London; Routledge & Kegan Paul.

POLLALIS, Y.A., and N.K. DIMITRIOU, (2008), Knowledge Management in Virtual Enterprises : A Systemic MultiMethodology Towards the Strategic Use of Information, *International Journal of Information Management*, 28(4), pp. 305-321

POWELL, W. W., KOPUT, K. W., & SMITH-DOERR, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative science quarterly*, 116-145.

PRÉVOT, F. (2011) Le transfert inter-organisationnel de connaissances par les multinationales vers leurs fournisseurs locaux : une typologie des pratiques des firmes américaines au Brésil, *Management International*, 15, 4, p. 67-77

PREVOT F. (2005), Le transfert inter-organisationnel de compétences. Application aux compétences logistiques dans le cadre de relations entre multinationales et fournisseurs locaux au Brésil, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, CRET-LOG, Université d'Aix-Marseille II.

RODRIGUEZ, J. R., & MORAL, A. M. (2003). Educational Level and Training of Human Resources in Farm Cooperatives in the Knowled-

ge-Based Society: An Empirical Study. *Journal of Rural Cooperation*, 31(2), 145-165.

SALVETAT, D., GÉRAUDEL, M., & D'ARMAGNAC, S. (2011). La gestion inter-organisationnelle des connaissances dans un contexte coopératif. *Management & Avenir*, (7), 55-78.

SELLTIZ, C. (1967) *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2 ed. São Paulo: Editora Edusp,

SHAPIRA, R. (2013). Leaders' vulnerable involvement: Essential for trust, learning, effectiveness and innovation in inter-co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1(1), 15-26.

SILVA FILHO, C. V. (2001) *Cooperativas de Trabalho*. São Paulo: Atlas, 2001

SILVA, I C et LIMA, M. A. M. (2010) *Gestão Do Conhecimento E Avaliação De Programas Educacionais: Projeto Aplicado às Cooperativas Do Estado Do Ceará*. RAUnP, V. 2, N.2

SIMÃO, g. L., antoniali, I. M., DOS SANTOS, a. C., MACEDO, a. D. S., & AZEVEDO, a. C. (2014). A sociologia econômica e o processo competitivo nas cooperativas agropecuárias centralizadas: Uma análise sob três diferentes paradigmas teóricos.

SOUSA, D. N. D., AMODEO, N. B. P., MACEDO, A. D. S., & MILAGRES, C. S. F. (2014). A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 52(3), 495-514.

STAATZ, John M. (1987), *the Structural Characteristics of Farmer Cooperatives and their Behavioral Consequences* in *Cooperative Theory: New Approaches*, USDA, ASC Service Report, No. 18

SVEIBY, K. E. (1998) *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

TOFLER, A; TOFLER, H. Criando uma nova civilização: a política da terceira onda. Rio de Janeiro: Record, 1994.

TORGERSON, R. E. A Critical Look at New-Generation Cooperative. *Rural Cooperatives*, v. 68, n. 1, p. 15-19, 2001.

TOUZARD, J. M., & DRAPERI, J. F. (2003). *Les coopératives entre territoires et mondialisation (Vol. 2)*. Editions L'Harmattan.

TROBERG, E. (2000). Knowledge Intensive Business Sector and the Cooperative Form: A Study of Finnish Knowledge Intensive Cooperatives. *Journal of Rural Cooperation*, 28(2).

TURCATO, C., BARIN-CRUZ, L., & AVILA PEDROZO, E. (2012). Internal and external pressures: How does an organic cotton production network learn to keep its hybrid nature? *The Learning Organization*, 19(1), 38-57.

WADHWA, A. and KOTHA, S. (2006), "Knowledge creation through external venturing: evidence from the telecommunications equipment manufacturing industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, pp. 819-835.

WAGNER, S.M et BUKO, C. (2005) An empirical investigation of knowledge-sharing in networks *Journal of Supply Chain Management*, 41 (4) , pp. 17-31

WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180

YIN, R.K. (2009). *Case study research. Design and methods*. 4. ed. Thousand Oaks, California.

ZEVI, A. (1995). *Coopératives, marchés, principes coopératifs*. De Boeck Supérieur.

ZYLBERSZTAJN, D. (1994). Organização de cooperativas: desafios e tendências. Revista de Administra&ccdeil; ão da Universidade de São Paulo, 29(3).

## WEBOGRAPHIE

COOPFR (2015) Solidaires, performantes, innovantes : En avant les coopératives, sur Coop de France. Consulté le 14 mai. 2015. « <http://www.coopdefrance.coop/fr/2/qu-est-ce-qu-une-coop> »

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA, 2015) What is a co-operative? Consulté le 14 mai. 2015 « <http://ica.coop/en/what-co-operative> »



PITER ANDERSON SEVERINO DE JESUS  
MARTIAL GONZALEZ-ESTEBAN

# GESTION INTER-ORGANISATIONNELLE DES CONNAISSANCES DANS LA FORME ORGANISATIONNELLE COOPÉRATIVE

RFB Editora

Home Page: [www.rfbeditora.com](http://www.rfbeditora.com)

Email: [adm@rfbeditora.com](mailto:adm@rfbeditora.com)

WhatsApp: 91 98885-7730

CNPJ: 39.242.488/0001-07

Av. Governador José Malcher, n° 153, Sala 12,  
Nazaré, Belém-PA, CEP 66035065

