

Capacité d'absorption des connaissances issues des communautés d'innovation en ligne : quelles pratiques adopter ?

Ismail, Souraya

Bureau d'Economie Théorique et Appliquée – Université de Strasbourg

Souraya.ismail@unistra.fr

Front, Agnès

Laboratoire Informatique de Grenoble – Université Grenoble Alpes

agnes.front@univ-grenoble-alpes.fr

Farastier, Armelle

Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion - Université Grenoble Alpes

armelle.farastier@univ-grenoble-alpes.fr

Résumé :

Les communautés d'innovation en ligne (CIL) offrent aux entreprises l'opportunité de capter des idées novatrices issues d'interactions volontaires entre leurs membres à condition toutefois d'être en capacité de développer une collaboration efficace avec ces communautés afin de générer des connaissances exploitables par l'entreprise.

En mobilisant le cadre théorique de la capacité d'absorption (ACAP), cette étude a pour objet de mettre en évidence un ensemble de bonnes pratiques d'absorption des connaissances issues des CIL. Une étude de cas a été réalisée avec la société de conseil en innovation Ixiade, via des entretiens exploratoires, un focus group et des entretiens de validations des pratiques identifiées.

Les résultats révèlent huit bonnes pratiques d'absorption des connaissances issues des CIL et huit pratiques d'animation favorisant la dynamique des CIL et renforçant leur contribution à l'innovation. En conclusion, l'articulation entre les pratiques d'animation et les pratiques d'ACAP apparaît crucial pour exploiter pleinement le potentiel des CIL.

Mots-clés : ACAP, CIL, pratiques, animation, intermédiaire d'innovation.

Capacité d'absorption des connaissances issues des communautés d'innovation en ligne : quelles pratiques adopter ?¹

INTRODUCTION

Les communautés d'innovation en ligne (CIL) jouent un rôle central dans les dynamiques d'innovation des entreprises. Elles constituent des espaces numériques collaboratifs permettant de rassembler des individus dispersés géographiquement pour échanger des idées, co-construire des solutions et générer des connaissances exploitables. Grâce à leur mode de création collective et à l'utilisation d'outils numériques, les CIL représentent une source stratégique précieuse pour générer et/ou tester en continu de nouvelles idées permettant aux entreprises de développer de nouvelles offres innovantes (Von Hippel, 2009).

Néanmoins, pour pouvoir bénéficier au mieux du potentiel offert par les CIL, cela nécessite des pratiques spécifiques, qui relèvent du concept de capacité d'absorption (absorptive capacity - ACAP). Introduite par Cohen & Levinthal (1990), l'ACAP désigne l'aptitude d'une entreprise à acquérir, transformer et exploiter des connaissances externes pour développer l'innovation et générer un avantage compétitif.

Toutefois, malgré des enjeux importants, les pratiques permettant d'assurer une acquisition, une transformation et une exploitation optimales des connaissances issues des CIL restent encore peu définies dans la littérature scientifique. De plus, ces communautés nécessitent une

¹ Ce travail a bénéficié d'une aide de l'État gérée par l'Agence Nationale de la Recherche portant la référence N° ANR-21-LCV1-0005-01

animation dynamique pour maintenir la participation active de leurs membres, condition essentielle pour garantir un flux constant de nouvelles idées.

Face à ces enjeux, cette recherche s'interroge : quelles sont les pratiques d'ACAP qui permettent aux entreprises de mobiliser les connaissances issues des CIL ? En mobilisant le concept d'ACAP, nous analysons les pratiques associées aux phases d'acquisition, de transformation et d'exploitation des connaissances. Ces pratiques visent à renforcer la capacité organisationnelle, en rendant l'organisation interne plus apte et motivée à traiter, transformer et exploiter les connaissances acquises via des communautés d'innovation en ligne.

Nous entendons par connaissances issues d'une communauté d'innovation en ligne un ensemble de discours, d'opinions, de commentaires et de données générés par les membres de cette communauté. Ces contenus constituent des sources de connaissances que les entreprises mobilisent dans leurs processus d'innovation. L'intégration de ces connaissances repose sur un processus d'ACAP leur permettant d'être exploitables par les entreprises dans leur processus d'innovation (Wieneke et al, 2016, Arora et al, 2021).

Nous formulons l'hypothèse que les entreprises doivent combiner des pratiques d'ACAP spécifiques avec des pratiques d'animation adaptées, afin de constituer une capacité dynamique d'absorption des connaissances issues des CIL. Cette articulation offre aux entreprises de nouvelles opportunités en termes de génération et de validation d'idées exploitables dans le processus d'innovation des entreprises.

La présente étude propose d'explorer ces pratiques à travers une méthodologie qualitative basée sur une étude exploratoire, menée auprès d'une société de conseil en innovation, Ixiade², jouant ici le rôle d'un intermédiaire d'innovation qui peut faciliter le processus d'absorption des

² <https://www.ixiade.com/>

connaissances. Un intermédiaire d'innovation est défini comme un acteur ou une organisation jouant un rôle de facilitateur dans les processus d'innovation, en structurant des collaborations et en fournissant des ressources ou des services pour soutenir l'émergence d'innovations. Ces intermédiaires agissent comme des catalyseurs en favorisant l'échange de connaissances et en soutenant les interactions entre entreprises, utilisateurs et autres parties prenantes (Barlatier et al., 2016; Noviaristanti et al., 2023).

Cette introduction constitue le fondement de notre travail de recherche qui s'articule autour de trois axes principaux. Tout d'abord, un cadre conceptuel présente les communautés d'innovation en ligne et les différentes dimensions d'ACAP, à savoir l'acquisition, la transformation et l'exploitation des connaissances externes. Ensuite, la méthodologie de recherche détaille la démarche adoptée pour identifier les bonnes pratiques d'absorption des connaissances issues des CIL au travers d'une étude exploratoire. Enfin, la discussion met en lumière les résultats obtenus et propose une analyse des pratiques identifiées au regard notamment des travaux antérieurs publiés sur ce sujet.

1. CADRE CONCEPTUEL

1.1. La communauté d'innovation en ligne comme source de connaissances

En 2009, Von Hippel a introduit le concept de communauté d'innovation en ligne dans son ouvrage « Democratizing Innovation ». Bien que Von Hippel définisse la communauté d'innovation en ligne au sens large, il l'a principalement abordée et analysée comme un lieu ou un cadre d'échange d'idées et d'informations innovantes entre les membres. La communauté d'innovation en ligne est alors une coopération organisée dans le développement, le test et la diffusion des innovations initiées par ses membres.

Nolker & Zhou (2005) considèrent les communautés d'innovation en ligne comme une forme particulière de réseau social offrant des possibilités d'interactions spécifiques. Ces réseaux permettent non seulement aux membres de divulguer leurs idées aux entreprises, mais aussi d'interagir avec d'autres membres partageant les mêmes idées, de créer du lien et d'établir un sentiment d'appartenance à la communauté (Hautz et al., 2010). Ainsi, les membres peuvent créer leurs propres profils, télécharger leur contenu créatif, communiquer, discuter et partager leurs idées et leurs expériences avec d'autres membres (Hautz et al., 2010).

Face à cette dynamique, les entreprises doivent adapter leur approche traditionnelle de l'innovation, historiquement centralisée au sein de leurs services R&D ou marketing (Cohendet et al., 2016). Les CIL sont pour les entreprises, une source d'idées et de connaissances, validées collectivement et orientées vers des produits et services innovants (Goglio & Parmentier, 2022).

Les CIL se distinguent des autres sources de connaissances par leur mode de création collective des connaissances, basé sur une participation volontaire de ses membres dispersés géographiquement, qui échangent quasi-exclusivement à travers des moyens de communication électroniques tels que les forums de discussions, les plateformes d'échanges, les réseaux sociaux, etc. (Gensollen, 2003).

La communauté d'innovation en ligne doit sa particularité à sa structure sociale tissée d'interactions continues entre ses membres apportant sociabilité, soutien et sentiment d'appartenance (Wellman et al., 1996). Les membres d'une CIL interagissent pour résoudre les problèmes collectivement et partager leurs idées (Nambisan, 2002 ; Dahlander & Frederiksen, 2012).

La littérature sur les communautés d'innovation en ligne permet d'identifier les conditions essentielles pour qu'une communauté soit reconnue comme telle. Tout d'abord, elle doit définir un objectif commun centré sur l'innovation (Goglio & Parmentier, 2022). Elle doit ensuite générer du contenu à l'origine de connaissances exploitables dans le processus d'innovation des entreprises (Goglio & Parmentier, 2022). Un climat de confiance est également nécessaire pour favoriser les échanges entre les membres (Cohendet et al., 2016). Par ailleurs, l'image de marque joue un rôle clé en suscitant un sentiment de fierté et d'appartenance parmi les membres (Cohendet et al., 2016). Une culture d'ouverture et de créativité doit être encouragée pour stimuler les contributions innovantes (Cohendet et al., 2016). Il est aussi essentiel de maintenir un flux constant de défis motivants et porteurs de valeur pour nourrir l'engagement des participants (Cohendet et al., 2016). La mise en place de politiques d'encouragement adaptées permet de renforcer la contribution active des membres (Hau & Kim, 2011). Enfin, la participation active des membres demeure une condition indispensable pour assurer la dynamique de la communauté (Von Hippel, 2001), tout comme l'utilisation efficace des technologies numériques et des outils de communication (Martin & Salomon, 2003).

Par ailleurs, la littérature distingue plusieurs types de communautés d'innovation en ligne. Certaines sont directement pilotées par des entreprises et se déclinent sous diverses formes telles que les plateformes d'idées, les boîtes à outils numériques ou les concours d'innovation en ligne (von Briel & Recker, 2017). D'autres sont animées par des intermédiaires d'innovation.

Ces intermédiaires, souvent autonomes, structurent des communautés d'innovation en ligne de façon à soutenir la démarche d'innovation de leurs entreprises clientes. Ils concourent à exploiter les échanges, les idées et les expériences des membres de la communauté rassemblant des spécialistes de divers domaines (Muhdi & Boutellier, 2019).

Les intermédiaires d'innovation offrent plusieurs avantages aux entreprises : réduction des coûts, accès à une diversité de connaissances, et facilitation du dialogue avec des groupes cibles (Verona et al., 2006).

Les intermédiaires d'innovation se présentent comme des cas d'étude particuliers pour identifier les pratiques d'ACAP dans le contexte des communautés d'innovation en ligne. Il a été testé à travers une méthode participative, qu'un intermédiaire chargé de l'animation d'une CIL, joue un rôle de facilitateur dans l'acquisition de contenus générés par les membres de la CIL – qu'il s'agisse d'idée, d'opinions, de discours ou encore d'échanges (Farastier et al., 2025). L'intermédiaire d'innovation contribue à l'interprétation, à la mise en forme et à la structuration de ces contenus, les rendant ainsi accessibles et exploitables par les entreprises dans leurs processus d'innovation.

Il semble toutefois que malgré des recherches concluantes sur l'intérêt de mobiliser le concept de capacité d'absorption des connaissances dans le contexte des CIL, la littérature ne présente pas suffisamment comment les entreprises pourraient optimiser l'acquisition, la transformation et l'exploitation des connaissances issues des CIL dans le cadre de leurs projets d'innovation (Goglio & Parmentier, 2022 ; Dokou & Lemoine, 2021). Une question essentielle se pose alors : comment les entreprises peuvent-elles efficacement absorber et exploiter les connaissances générées au sein de ces communautés ?

1.2. Les particularités de la capacité d'absorption des connaissances issues des CIL

La capacité d'absorption (ACAP) a prouvé son intérêt et a fait l'objet de nombreuses études empiriques (Van den Bosch et al., 1999; Zahra & George, 2002; Hill & Rothaermel, 2003; Lane et al., 2006; Lavie, 2006; Todorova & Durisin, 2007; Volberda et al., 2010; Flatten et al., 2011; Tijani & Laatiris, 2022). L'ACAP est définie comme un ensemble de routines et de pratiques organisationnelles grâce auxquelles les entreprises acquièrent, transforment et exploitent la

connaissance afin de développer une capacité organisationnelle dynamique (De Benedittis et al., 2018). A l'aide de ses capacités dynamiques, l'ACAP joue un rôle fondamental pour permettre aux entreprises d'intégrer les connaissances externes aux connaissances internes des entreprises.

Pour les entreprises qui font appel aux communautés d'innovation en ligne comme étant une source de connaissances externes, la capacité d'absorption des connaissances joue un rôle essentiel pour expliquer comment les entreprises tirent parti des communautés d'innovation en ligne (Lane et al., 2006).

Depuis que Cohen & Levinthal (1990) ont publié leurs travaux fondateurs sur la capacité d'absorption des connaissances, le concept a été largement utilisé pour expliquer la relation entre la connaissance et l'innovation (Chalmers & Balan-Vnuk, 2013 ; Lane et al., 2006). Selon Cohen & Levinthal (1990), l'ACAP désigne l'aptitude d'une entreprise à tirer parti des connaissances externes grâce à trois étapes interconnectées : (1) identifier et comprendre des connaissances nouvelles et potentiellement utiles provenant de l'extérieur, via un apprentissage exploratoire ; (2) assimiler ces connaissances en les intégrant efficacement grâce à un apprentissage transformateur ; et (3) exploiter les connaissances assimilées pour générer de nouvelles idées et obtenir des résultats commerciaux tangibles à travers un apprentissage par exploitation.

En s'appuyant sur la définition de l'ACAP proposée par Cohen & Levinthal (1990), trois dimensions constituent l'ACAP : l'acquisition, la transformation et l'exploitation :

- La dimension d'acquisition

L'acquisition des connaissances reflète l'aptitude d'une entreprise à identifier (Cohen & Levinthal, 1990) et à accéder (Zahra & George, 2002; Wieneke & Lehrer, 2016; Vasconcelos et al., 2019) à des connaissances externes essentielles pour une entreprise.

Zahra et George (2002) ont suggéré que cette capacité reflète l'intensité et la rapidité des efforts déployés par l'entreprise pour reconnaître les connaissances pertinentes et pour les recueillir.

La phase d'acquisition des connaissances issues des CIL fait référence à la capacité de l'entreprise à identifier les échanges entre les membres, ainsi que les commentaires, les réactions, les idées et les contributions les plus pertinents des membres des communautés d'innovation en ligne et à les importer dans la base de connaissances de l'entreprise (Wieneke & Lehrer, 2016 ; Desmond et al, 2024).

- La dimension de transformation

La transformation fait référence aux routines internes qui permettent à l'entreprise de relier les connaissances externes nouvellement acquises avec la base de connaissances existantes en mettant à jour, en supprimant ou en interprétant la connaissance d'une manière différente qui convienne à l'entreprise (Wieneke & Lehrer, 2016). Ces connaissances « transformées » vont être ainsi enracinées dans un contexte spécifique grâce à l'internalisation des connaissances. Cela représente un avantage important pour l'entreprise, car empêche d'autres entreprises de comprendre ou de répliquer cette connaissance qui se trouve enracinée dans sa propre base de connaissances (Szulanski, 1996, 2000).

Il est donc nécessaire de comprendre la manière dont les connaissances nouvellement acquises s'intègrent dans ce qui est déjà contenu dans la base de connaissances et comment ces connaissances doivent être transformées afin qu'elles soient exploitées par l'entreprise (Noblet & Simon, 2010; Sampe & Haerani, 2021; Vasconcelos et al., 2019).

Dans le cadre de notre travail de recherche, il s'agit de la capacité de l'entreprise à reconnaître et à interpréter les contenus des échanges (réactions, symboles utilisés...), à donner du sens aux données collectées, à assimiler la connaissance des utilisateurs et à combiner les connaissances acquises avec la base de connaissance initiale de l'entreprise

afin de créer de nouvelles connaissances (Tijani & Laatiris, 2022 ; Desmond et al, 2024).

En d'autres termes, les connaissances acquises sont généralement importées par l'entreprise sous des formes hétérogènes (réactions, symboles, commentaires, idées...), nécessitant un traitement et des analyses afin de les intégrer dans la base de connaissances de l'entreprise (Sampe & Haerani, 2021).

Étant donné que les contributions des membres ne sont pas toujours faciles à comprendre, la transformation réside dans la capacité d'interprétation des réactions et des symboles utilisés pour permettre de découvrir ce que les membres d'une communauté d'innovation en ligne pensent de certains problèmes, comment ils perçoivent certaines marques et certains produits, et quels thèmes ont pour eux un intérêt tout particulier (Füller et al., 2007). La capacité de transformation fait également référence au suivi et à l'interprétation des dialogues continus entre les membres de la CIL (Füller et al., 2007). Ou encore la compréhension des réponses aux questions spécifiques posées durant les tests d'un projet d'innovation.

Ainsi, la transformation implique des activités d'interprétation, d'analyse et de confrontation entre les connaissances issues des CIL et les connaissances internes de l'entreprise. Cette phase implique également des routines internes adéquates pour donner un sens aux connaissances issues des CIL et les transformer en une nouvelle forme de connaissances exploitables par l'entreprise (Sampe & Haerani, 2021).

- La dimension d'exploitation

L'exploitation des connaissances est la capacité de l'entreprise à tirer parti des nouvelles connaissances acquises (Zahra & George, 2002; Camisón & Forés, 2010; Wieneke & Lehrer, 2016). Cela implique la récupération des connaissances créées et internalisées pour une utilisation efficace (Sampe & Haerani, 2021). Elle se matérialise par tous les processus et routines qui sous-tendent l'intégration d'une nouvelle connaissance dans les produits et

services, les systèmes, les processus, ou les nouvelles formes organisationnelles. Cette dimension représente donc l'extraction de toute la valeur potentielle qu'une nouvelle connaissance acquise pourrait apporter.

Dans le cadre de notre travail de recherche, l'exploitation représente la capacité d'une entreprise à reconnaître des opportunités de création de nouvelles connaissances en intégrant les connaissances issues des communautés d'innovation en ligne dans des actions concrètes (par exemple, produits et services nouveaux ou améliorés, nouveaux modèles commerciaux ou processus) (Wieneke & Lehrer, 2016). Cette dimension est la plus importante pour une entreprise. L'exploitation met en lumière les résultats de l'acquisition des connaissances et les efforts de transformation.

Il est ainsi possible d'identifier les particularités de la capacité d'absorption des connaissances issues des CIL dans chacune des dimensions de l'ACAP. Parallèlement, la particularité de la capacité d'absorption des connaissances issues des CIL réside également dans l'importance des échanges et des interactions pouvant se créer entre les différents membres de la CIL ou encore entre les membres de la CIL et l'entreprise. En effet, ces échanges sont la source des discours, avis et données qui seront acquises, transformées et exploitées par l'entreprise pour en extraire les connaissances utiles à l'entreprise pour innover. Pour arriver à créer et susciter les échanges dans une CIL c'est-à-dire assurer sa dynamique, les actions d'animation sont essentielles (Roberts & Dinger, 2016; Bessant & Trifilova, 2017).

La création de connaissances dans les CIL dépend du partage actif entre les membres de ces communautés. Si la plupart des membres ne partagent pas leurs connaissances, la communauté perdra sa base existante. Au final, en raison de la pénurie de nouvelles connaissances, les membres abandonneront progressivement la participation et la communauté disparaîtra. D'où l'importance d'adopter des pratiques d'animation.

Les pratiques d'animation vont permettre de maintenir l'intérêt des membres pour la communauté et ainsi, leur fournir des raisons de se connecter régulièrement, ce qui permet de garantir une participation active et les échanges entre les membres (Parmentier, 2015; Dupouët et al., 2022). Ainsi, l'acquisition des connaissances sera davantage facilitée en maintenant les échanges entre les membres. Il semble donc intéressant d'articuler les pratiques d'animation d'une CIL aux pratiques d'acquisition, de transformation et d'exploitation des connaissances.

Bien que le concept d'ACAP soit bien ancré dans la littérature, il constitue un sujet de recherche fertile et intéressant lorsqu'il est associé aux communautés d'innovation en ligne. En effet, la littérature scientifique a évoqué l'existence de pratiques d'absorption des connaissances spécifiques aux communautés d'innovation en ligne. Cependant, ces travaux demeurent fragmentés et insuffisamment développés. Cette lacune met en évidence la nécessité de mener une étude exploratoire visant à structurer et approfondir ces pratiques, tout en établissant un lien plus étroit entre les apports théoriques et les réalités empiriques observées sur le terrain.

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Plusieurs travaux de recherche ont exploré les conditions préalables et les facteurs déterminants de la capacité d'absorption des connaissances externes. La revue de littérature la plus complète à ce sujet est celle réalisée par Van den Bosch et al. (1999), qui structurent les antécédents identifiés par Cohen & Levinthal (1990) en deux grandes catégories : d'une part, les connaissances antérieures spécifiques au domaine concerné par le transfert de connaissances, et d'autre part, les mécanismes organisationnels internes facilitant ce processus.

Dans le cadre de l'étude des pratiques d'absorption des connaissances issues des communautés d'innovation en ligne, la littérature n'a pas encore identifié ces deux grandes catégories qui permettent aux entreprises d'exploiter les connaissances issues des CIL. L'objectif de cette recherche est donc d'arriver à identifier les conditions préalables, autrement dit les pratiques

permettant, d'une part de créer une dynamique au sein des CIL et favoriser la création de connaissances à l'aide de pratiques d'animation, et d'autre part de mettre en place les pratiques d'absorption des connaissances permettant aux entreprises d'acquérir, de transformer et d'exploiter les connaissances issues des CIL.

Pour ce faire, nous avons adopté une méthode qualitative qui s'appuie sur une étude de cas. Nous avons fait appel à l'entreprise Ixiade, désignée comme un intermédiaire d'innovation spécialisée dans le conseil en innovation. Ixiade propose à ses entreprises clientes de mener des études (élaboration de concept, test d'acceptabilité, tests de produits et de services) à l'aide d'une démarche participative. Pour ce faire, Ixiade sollicite des communautés d'innovation en ligne à travers sa propre plateforme communautaire (yoomaneo), pour le compte et pour les besoins de ses entreprises clientes qui souhaitent développer ou expérimenter leurs projets d'innovation en faisant appel à une CIL.

L'étude réalisée s'inscrit dans une démarche exploratoire fondée sur un cas unique est particulier : celui de l'entreprise Ixiade, opérant en tant qu'intermédiaire d'innovation. Ainsi, le cas étudié n'a pas pour ambition d'explorer les pratiques d'ACAP du point de vue du client externe porteur du projet d'innovation, mais uniquement du point de vue de l'intermédiaire d'innovation en charge de l'animation de la CIL.

L'objectif principal de cette étude est double : d'une part, identifier et formaliser les pratiques d'absorption des connaissances issues des CIL et d'autre part, caractériser les pratiques d'animation mises en œuvre par l'intermédiaire d'innovation pour favoriser cette absorption. La méthodologie repose sur un processus en trois étapes : des entretiens exploratoires, un focus group, et des entretiens de validation.

2.1. Etape 1 : les entretiens exploratoires

Dans le cadre méthodologique, les entretiens exploratoires visent à collecter des informations initiales sur un phénomène, un contexte ou une problématique spécifique. Ces entretiens ont généralement pour but d'explorer des sujets peu étudiés ou mal compris, d'affiner une question de recherche, ou de mieux comprendre le contexte (Marquet et al., 2022).

Dans le cadre de notre travail de recherche, l'objectif des entretiens exploratoires est de démarrer l'étude par la prise de connaissance du contexte, recueillir des informations sur les missions de l'intermédiaire d'innovation (Ixiade) et sur le fonctionnement de sa plateforme communautaire (yoomaneo). Ces entretiens, adoptant une approche non-directive, favorisent des interactions ouvertes afin d'explorer en profondeur les réponses des participants. Chaque entretien, d'une durée moyenne d'une heure, a été réalisé auprès de quatre membres de l'intermédiaire d'innovation Ixiade, tous disposant d'une expérience significative dans les projets d'innovation impliquant des communautés d'innovation en ligne (CIL). Les participants comprenaient : le fondateur de l'entreprise, la chargée de projet marketing, la chargée d'études UX, ainsi que la community manager et chargée d'études.

2.2. Etape 2 : Le Focus Group

L'objectif est de permettre aux participants de définir collectivement les pratiques d'animation et les pratiques d'absorption des connaissances issues des CIL. Le focus group vise à produire :

- une description détaillée du parcours type suivi par Ixiade pour un projet d'innovation impliquant une CIL.
- une meilleure compréhension des connaissances générées par les interactions communautaires et leur utilité pour les entreprises clientes.
- des recommandations pour optimiser l'utilisation des CIL dans le cadre des projets d'innovation.

Le focus group réalisé était animé avec la méthode ISEACAP (Identification Simulation Évaluation et Amélioration pour les pratiques d'ACAP) (De Benedittis et al., 2018). Cette méthode a été initialement conçue pour cartographier et améliorer les pratiques d'absorption des connaissances externes.

La méthode vise à explorer les pratiques et les routines organisationnelles constitutives de l'ACAP de l'entreprise à travers une méthode ludique et participative basée sur la simulation, mobilisant les principes de gamification pour faire « rejouer » le projet d'innovation type aux participants (Farastier et al., 2025). La démarche est exécutée à travers différentes étapes :

- modéliser le processus du projet d'innovation à partir des documents échangés pendant le projet ;
- construire la cartographie des connaissances mobilisées pendant le projet d'innovation et caractériser les connaissances ;
- éliciter les pratiques organisationnelles d'ACAP mises en œuvre par les participants lors de l'utilisation de connaissances externes ;
- confronter les pratiques organisationnelles à des bonnes pratiques d'ACAP en vue d'améliorer les pratiques de l'entreprise pour de prochains projets d'innovation.

Ainsi, en nous inspirant de la méthode ISEACAP, le focus group se décompose en deux séances, impliquant quatre membres d'Ixiade, désignés ci-après comme participants. Ces séances d'une durée de 2h30 chacune, consistent à rejouer collectivement un projet d'innovation type mené pour le compte d'une entreprise cliente en faisant appel à une communauté d'innovation en ligne sur la plateforme communautaire yoomaneo.

Dans un premier temps, après avoir retracé les grandes étapes du projet, les participants sont invités à identifier les connaissances mobilisées tout au long de celui-ci (y compris les connaissances issues de la CIL) puis à organiser ces connaissances dans une cartographie de

construction/transformation de la connaissance au fil du projet. Dans un deuxième temps, les participants sont invités à réfléchir, collectivement, au travers de leurs différents rôles et implications, aux différentes pratiques qui leur ont été particulièrement utiles pour mener à bien les différentes actions d'acquisition, de transformation et d'exploitation des connaissances issues de la CIL.

Lors des séances de focus group, plusieurs techniques ont été utilisées pour collecter les données :

- échanges libres entre les participants ;
- construction collaborative du parcours global permettant à Ixiade de faire appel aux CIL pour générer des connaissances pour le compte de son entreprise cliente.
- enregistrement des discussions (avec consentement préalable).
- observation des interactions pour capter les dynamiques collectives et les points de convergence ou divergence.

2.3. Etape 3 : Réaliser des entretiens pour valider les pratiques identifiées durant le focus group

Cette étape consiste à présenter les résultats du focus group (liste des pratiques d'animation et des pratiques d'absorption des connaissances issues des CIL) auprès de la community manager et de la responsable d'études UX au sein d'Ixiade. L'objectif est de valider les pratiques identifiées lors du focus group et de proposer d'éventuels ajustements.

3. RESULTATS ET DISCUSSION

La présente section vise à exposer les résultats de l'étude et à les mettre en perspective à travers une discussion approfondie. Elle met en lumière les pratiques d'absorption des connaissances issues des communautés d'innovation en ligne et explore leur articulation avec les pratiques d'animation nécessaires à la vitalité de ces communautés. Ces résultats permettent de mieux

comprendre comment les entreprises peuvent maximiser leur capacité d'acquisition, de transformation et d'exploitation des connaissances issues des CIL, tout en confrontant les conclusions obtenues aux travaux antérieurs. Au total, nous avons identifié huit pratiques d'absorption des connaissances issues des CIL et huit pratiques d'animation que nous présentons ci-après.

3.1. Les pratiques d'ACAP identifiées dans l'étude

Nous proposons d'énumérer dans le tableau 1 ci-dessous les pratiques d'absorption des connaissances mises en œuvre par Ixiade lors d'un projet d'innovation type afin d'acquérir, de transformer et d'exploiter les connaissances issues des CIL (pratiques observées dans le cadre des 2 séances de focus groups et validées ensuite avec des participants d'Ixiade). Ces pratiques sont classées suivant les trois dimensions d'ACAP : acquisition, transformation et exploitation (Cohen & Levinthal, 1990).

Les pratiques identifiées dans le cadre des séances de focus group ont par ailleurs été rapprochées à des pratiques déjà identifiées dans la littérature (colonne 3 du tableau 1). Ainsi notre étude a permis d'une part de valider des pratiques déjà identifiées dans la littérature et d'autre part d'identifier des pratiques qui n'avaient pas encore été mises en évidence dans les travaux existants.

Les pratiques de transformation et d'exploitation ont été plus difficilement identifiables. Cela rejoint le constat de Ruiz & Goglio (2022) dans leurs travaux sur la communauté de Lego-Adult Fan Of Lego- pour qui les pratiques de transformation et d'exploitation semblent constituer un réel avantage compétitif pour les entreprises qui font appel aux CIL dans la réalisation de leurs projets, mais sont plus délicates à mettre en évidence et à concrétiser sous la forme de bonnes pratiques transférables à d'autres entreprises.

Tableau 1. Les pratiques d'ACAP identifiées dans l'étude

PRATIQUES D'ACAP	DIMENSIONS D'ACAP	SOURCES
Cibler les participants de la CIL selon les besoins et les exigences du projet	Acquisition	Identifiée dans l'étude menée auprès d'Ixiade
Suggérer aux membres de la CIL d'associer leurs propositions d'idées à un support (image, texte, vidéo...)	Acquisition	Di Gangi et al. (2010) ; Schulze et al. (2012) ; Hemonnet-Goujot et al. (2016) Confirmée par l'étude menée auprès d'Ixiade
Mettre en place un système d'évaluation des idées issues des CIL	Acquisition	Bayus (2013) ; Huang & Kou (2014) ; Hossain & Islam (2015) Confirmée par l'étude menée auprès d'Ixiade
Disposer des compétences et expertises nécessaires pour le traitement des connaissances acquises des CIL	Transformation	Dussauge et al. (2000) Confirmée par l'étude menée auprès d'Ixiade
Mettre en place un système d'analyse de contenu issu des CIL	Transformation	Nisbet (2004) ; Spatariu et al. (2004) ; Adamides & Karacapilidis (2006); Stromer-Galley (2007) ; Westerski et al. (2013) Confirmée par l'étude menée auprès d'Ixiade
Assurer une communication interne entre les membres de l'intermédiaire d'innovation	Transformation	Identifiée dans l'étude menée auprès d'Ixiade
Mettre en place un système de gestion des connaissances	Exploitation	Identifiée dans l'étude menée auprès d'Ixiade
Déterminer l'usage des connaissances issues des CIL	Exploitation	Identifiée dans l'étude menée auprès d'Ixiade

3.1.1. Cibler les participants de la CIL selon les besoins et les exigences du projet

Le ciblage des participants est crucial pour les entreprises qui font appel aux communautés d'innovation en ligne pour la première fois. Il s'agit de sélectionner des individus en fonction d'un certain nombre de critères (la créativité, le langage, les compétences...) permettant de répondre aux besoins et aux exigences de l'entreprise porteuse de l'innovation.

L'un des critères peut être lié aux individus ayant préalablement participé à une communauté d'innovation en ligne. Ce critère est pris en compte chez les intermédiaires d'innovation qui font fréquemment appel aux communautés d'innovation en ligne et qui ont au préalable ciblé les participants. Les intermédiaires d'innovation peuvent ainsi, solliciter leurs anciens participants pour qu'ils participent à nouveau au processus d'innovation et accomplissent les tâches pour lesquelles ils sont les mieux adaptés.

Une autre possibilité qui permet de cibler les participants, consiste à faire appel aux réseaux sociaux en utilisant des mots-clés pour identifier les groupes de discussion et les chats.

Si les participants sont intégrés au sein de la communauté pour la première fois, il est utile de recueillir des informations sur leurs expériences, leurs attentes et leur volonté de participer à un futur projet. Cela consiste à concevoir un ensemble de questions destinées aux participants ciblés afin de confirmer leur éligibilité (cible à l'aise avec le numérique, cibles non concurrentes, cible partageant les valeurs du projet...).

3.1.2. Suggérer aux membres de la CIL d'associer leurs propositions d'idées à un support (image, texte, vidéo...)

Comme la plupart des idées issues des communautés d'innovation en ligne proviennent de l'expérience unique de ses membres, il est difficile pour les entreprises de comprendre clairement ces idées sans suffisamment de détails. Ainsi, l'ajout de supports descriptifs peut aider les entreprises à comprendre ces idées et à évaluer leur adoption.

Les supports font référence à l'ensemble des informations descriptives sous forme de textes, images et vidéos, etc. fournies par les membres de la CIL pour décrire leurs idées.

Cette pratique est illustrée dans la littérature par l'exemple, de la plateforme communautaire eYeka qui a reçu pour un appel à idée, quarante-trois idées, exprimées sous forme de dessins,

d'images 3D, ou de vidéos accompagnées d'un texte descriptif (Hemonnet-Goujot et al., 2016).

Les caractéristiques liées à la présentation sont importantes car une entreprise peut ne pas être en mesure d'évaluer avec précision les connaissances générées par les membres de la CIL, à moins qu'elles ne soient correctement présentées (Di Gangi et al., 2010). Le fait de fournir suffisamment d'informations descriptives sur les suggestions, idées et commentaires des membres de la CIL permet de mesurer la valeur que cette dernière va générer et facilite ainsi le processus d'évaluation, et plus tard celui de transformation (Schulze et al., 2012).

3.1.3. Mettre en place un système d'évaluation des idées issues des CIL

Les communautés d'innovation en ligne permettent de délivrer en quelques semaines un nombre important d'idées générées par ses membres. Un système d'évaluation des idées est nécessaire. Ce système correspond à la prise en compte d'un ou plusieurs critères d'adoption des idées issues des communautés d'innovation en ligne.

La plateforme communautaire d'Ixiade dispose d'un système d'évaluation des idées avec la possibilité de donner des points de pertinence à certains commentaires (action inspirée du "like" des réseaux sociaux).

Des critères d'évaluation sont également proposés dans la littérature. A titre d'exemple, Hossain & Islam (2015) se sont concentrés sur la popularité des idées, représentées par les votes, les scores et les commentaires. D'autres chercheurs se sont concentrés sur l'influence des générateurs d'idées, tels que la diversité de leurs commentaires (Bayus, 2013) et le taux d'adoption des suggestions (Huang & Kou, 2014).

3.1.4. Disposer des compétences et expertises nécessaires pour le traitement des connaissances acquises des communautés d'innovation en ligne

Par rapport à d'autres sources de connaissances externes, pour assurer la capacité de transformation des connaissances issues des CIL, il est essentiel que les membres de l'entreprise, dans notre cas, Ixiade, aient des compétences en analyse des données. Plus particulièrement, ils doivent avoir les compétences nécessaires pour effectuer une analyse des sentiments et une recherche d'opinions afin d'identifier les tendances actuelles et les nouveaux modèles de comportement. Afin de comprendre le sens concret des messages analysés, ils doivent définir des caractéristiques particulières sans support technologique (par exemple, l'importance d'un message, s'il était ironique...).

La capacité d'absorption des connaissances dépend également de l'expérience antérieure qui facilite l'utilisation de nouvelles connaissances (Cohen & Levinthal, 1990). Ainsi, une entreprise est à même d'utiliser des connaissances externes dans les domaines dans lesquels elle a une certaine expérience antérieure ou des connaissances connexes (Dussauge et al., 2000).

3.1.5. Mettre en place un système d'analyse de contenu des CIL

En raison du volume élevé et de la variété des connaissances issues des communautés d'innovation en ligne, l'analyse peut offrir de nombreuses opportunités de création de connaissances.

En effet, lorsqu'une entreprise fait appel à une communauté d'innovation en ligne, elle obtient un grand nombre de données hétérogènes. Ces données peuvent être textuelles, basées sur un langage commun, ou non textuelles, telles que des images, de l'audio ou des vidéos. Les commentaires sur une plateforme communautaire sont écrits sous formes libres. Ils incluent des abréviations, des symboles spéciaux ou des argots différents.

Cela implique de disposer d'outils pour analyser les feedbacks des membres de la CIL, ainsi que leurs idées et leurs commentaires dans le but d'en extraire des indicateurs décisionnels exploitables par l'entreprise.

Il existe dans la littérature, des travaux de recherche ayant développé des outils pour analyser les discussions ou le contenu créé par les communautés en ligne (Nisbet, 2004; Spatariu et al., 2004; Stromer-Galley, 2007) et les communauté d'innovation (Westerski et al., 2013). A titre d'exemple, Adamides & Karacapilidis (2006) ont appliqué des algorithmes de résolution de problèmes en utilisant des données provenant d'autres systèmes d'entreprise pour évaluer automatiquement les idées.

3.1.6. Assurer une communication interne entre les membres de l'intermédiaire d'innovation (participants à l'étude)

La transformation des connaissances issues des CIL nécessite d'importants efforts humains dans les actions d'intégration et d'interprétation des connaissances acquises. Ces actions sont facilitées par une communication interne impliquant l'organisation de temps de partage et de collaboration afin de réfléchir collectivement à l'interprétation et à la combinaison entre les connaissances issues de la CIL et les connaissances existantes. Celle-ci est considérée comme un mécanisme de diffusion et d'intégration des connaissances. Il s'agit d'un moyen d'assurer la transparence dans la diffusion des informations entre les participants de façon à favoriser le partage des connaissances au sein de l'entreprise.

3.1.7. Mettre en place un système de gestion des connaissances issues des CIL

Le rôle du système de gestion des connaissances est de décrire avec précision les caractéristiques distinctives des connaissances de manière rapide et de les utiliser en synergie avec d'autres connaissances internes à l'entreprise.

Les systèmes de gestion des connaissances permettent de capturer les caractéristiques distinctives des connaissances et de comparer des ensembles de données.

3.1.8. Déterminer l'usage des connaissances issues des CIL

La capacité d'absorption est plus susceptible d'être développée et maintenue lorsque les nouvelles connaissances issues des CIL sont étroitement liées à sa base de connaissances existantes au sein de l'entreprise. La valeur de la connaissance réside dans son application à la résolution d'un problème.

En revanche, lorsque les connaissances issues des CIL ne sont pas immédiatement applicables, elles sont plus difficiles à exploiter, même si l'entreprise peut reconnaître qu'elles ont de la valeur. Lorsque ce type de savoir est pertinent, l'entreprise doit développer les compétences qui lui permettront d'accéder au savoir afin de l'exploiter efficacement.

3.2. Les pratiques d'animation identifiées dans l'étude

L'intermédiaire d'innovation qui constitue notre étude de cas, à savoir l'entreprise Ixiade, développe des pratiques d'animation pour gérer les échanges au sein de sa communauté. Ces pratiques permettent de décider comment répondre aux différents types de messages. Les participants devraient-ils recevoir des réponses individuelles ou publiques ? Quels messages doivent être ignorés ou même supprimés ? Quels types de commentaires sont urgents et quels commentaires méritent une attention particulière ? Les pratiques d'animation fournissent des directives sur la rapidité de réagir aux différents types de commentaires, mais aussi sur le ton à employer.

L'animation est un mécanisme qui rend la communauté active et intéressante pour ses membres. Il s'agit de l'ensemble des initiatives permettant d'impliquer les membres et de stimuler leurs contributions, de manière à assurer un partage de connaissances (Chassagnon & Haned, 2013).

L'animation donne en permanence aux membres des raisons de se connecter au site de la communauté et favorise leurs contributions (Parmentier, 2015).

Il est donc indispensable de créer une proximité émotionnelle et une relation de confiance pour consolider une interaction fructueuse avec les membres des communautés d'innovation en ligne. Nous reprenons ci-dessous les pratiques d'animation déduites de notre étude. Certaines pratiques d'animation ont également été identifiées dans la littérature (tableau 2).

Tableau 2. Les bonnes pratiques d'animation identifiées dans l'étude

BONNES PRATIQUES D'ANIMATION	SOURCES
Assurer la visibilité de la communauté pour recruter de nouveaux membres	Identifiée dans l'étude menée auprès d'Ixiade
Construire les discours et les messages pour s'adresser aux membres de la CIL et attirer leur attention	Identifiée dans l'étude menée auprès d'Ixiade
Présenter le projet d'innovation en utilisant un langage connu par les membres de la communauté	Hemonnet-Goujot et al. (2016) Confirmée par l'étude menée auprès d'Ixiade
Créer un sentiment d'appartenance chez les membres de la communauté	Masson (2022) Confirmée par l'étude menée auprès d'Ixiade
Avoir une culture de feed-back permanent	Arzumanyan et al. (2017) Confirmée par l'étude menée auprès d'Ixiade
Créer différents espaces d'échange (espace discussions et espace projets)	Masson (2022) Confirmée par l'étude menée auprès d'Ixiade
Mettre en place un système de récompense	Hemonnet-Goujot et al. (2016) ; Masson (2022) ; Vellera et al. (2017) Confirmée par l'étude menée auprès d'Ixiade
Prévoir différentes fonctionnalités sur la plateforme communautaire pour assurer sa vitalité	Masson (2022) Confirmée par l'étude menée auprès d'Ixiade

3.2.1. Assurer la visibilité de la communauté pour recruter de nouveaux membres

La phase de recrutement de nouveaux membres pour participer aux projets et discussions au sein d'une communauté d'innovation en ligne nécessite de développer une réelle visibilité de la communauté. Cette visibilité passe par l'envoi de notifications et des publications sur les

réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn), accompagnées d'une animation dense.

L'appropriation d'une identité visuelle et d'une charte graphique sont essentielles au développement de la visibilité de la communauté. La communauté d'innovation en ligne doit être rapidement identifiable par les nouveaux participants ou les individus gravitant dans la sphère de l'innovation.

3.2.2. Construire les discours et les messages pour s'adresser aux membres de la CIL et attirer leur attention

Les nouveaux membres de la CIL réagissent de façons différentes aux sollicitations des entreprises. Certains sont heureux d'offrir leur soutien et sont impatients de partager leurs idées, d'autres manifestent des inquiétudes et n'acceptent de participer que sous certaines conditions, tandis que d'autres refusent de participer et se sentent dérangés. Par conséquent, il est important de se familiariser avec les participants, leurs comportements et leurs niveaux de compétence.

Une fois que les participants sont identifiés pour l'intégration au sein de la communauté, ils sont consultés et contactés pour le lancement du projet. Il est recommandé de contacter les membres sélectionnés en utilisant des stimuli pour l'annonce du projet. Ces stimuli doivent sensibiliser les membres de la communauté au projet et les inciter à participer.

3.2.3. Présenter le projet d'innovation en utilisant un langage connu par les membres de la communauté

Recourir à une communauté d'innovation en ligne exige une réflexion approfondie sur la manière de présenter et de rendre compréhensible le projet soumis à la communauté. Une présentation bien structurée est essentielle pour garantir une bonne compréhension de la part

des membres. Le ton adopté doit trouver un équilibre : ni trop directif, pour ne pas brider la créativité, ni trop vague, afin d'éviter des suggestions hors-sujet.

Hemonnet-Goujot et al. (2016) donnent de l'importance à la présentation du projet d'innovation lorsqu'il est crucial de capter l'intérêt des membres de la CIL, qui peuvent ne pas être directement liés au domaine du projet.

3.2.4. Créer un sentiment d'appartenance chez les membres de la CIL

Le sentiment d'appartenance est un réel facteur de motivation pour inciter les membres à la participation. Il apparaît lorsque l'entreprise témoigne aux membres leur légitimité à faire partie de la communauté. Ainsi, le sentiment d'appartenance, a un effet gratifiant pour les membres les plus actifs.

A ce titre, Masson (2022) affirme dans ses travaux de recherche que le sentiment d'appartenance est renforcé par des actions menées auprès des membres de la communauté qui consiste à donner l'opportunité aux membres d'évoluer dans leur niveau d'expérience en fonction :

- de leur influence au sein de la communauté ;
- de la régularité de leurs publications ;
- de la pertinence de leurs idées et de leurs commentaires publiés.

Plus le niveau d'expérience des membres est élevé, plus ils auront l'opportunité d'exercer le rôle d'animateur. Ainsi, les membres les plus actifs auront pour mission de réaliser le travail de modérateur et d'animateur pour dynamiser la communauté, d'alerter sur des commentaires qui semblent déplacés ou allant à l'encontre des valeurs de la communauté, de créer des discussions, ou encore de valider ou refuser des discussions proposées par les autres membres (Masson, 2022).

3.2.5. Avoir une culture de feed-back permanent

Cette pratique a été identifiée aussi bien dans la littérature qu'à travers notre étude. D'une part, la prise en compte des feed-back des membres des CIL sur la plateforme yoomaneo est primordiale pour les satisfaire et maintenir leurs participations et contributions. Cela passe par des retours, sous formes de livrables, de synthèses ou de résumés mis à la disposition des participants à la fin de chaque discussion ou projet.

D'autre part, pour Arzumanyan et al. (2017) le feed-back renvoie à la collecte des retours des membres concernant leur satisfaction à participer à la communauté. Le rôle de l'animateur est de demander des feed-back aux membres de la communauté via un questionnaire de satisfaction ou un échange en aparté après chaque rencontre virtuelle, liée à un événement, un projet ou une discussion. L'importance de ce feed-back est d'identifier des axes d'amélioration, de réajuster les objectifs, ou encore de contribuer positivement au bon fonctionnement de la communauté.

3.2.6. Créer différents espaces d'échange (espace discussions et espace projets)

Les communautés d'innovation en ligne sur la plateforme communautaire d'Ixiade se divisent en plusieurs espaces, offrant ainsi aux membres plusieurs espaces d'échange. Ainsi, une communauté peut se diviser en deux espaces : un espace dédié aux projets et un espace dédié aux discussions :

- L'espace dédié aux projets est consacré aux études en cours nécessitant la participation des membres répondant aux critères d'éligibilité dictées par le projet d'innovation de l'entreprise cliente. Durant l'étude, les membres de la CIL sont amenés à répondre à des questions ouvertes de manière régulière, puis ils intègrent un espace d'échanges permettant de voir les réponses individuelles des autres membres et d'échanger avec eux. Les projets durent en moyenne entre 5 et 10 jours.

- L'espace dédié aux discussions représente l'enjeu communautaire le plus grand (Masson, 2022). A travers cet espace, l'ensemble des membres de la communauté peuvent se partager des idées et des sujets spécifiques, ils peuvent interagir autour de thématiques et sujets précis. Cet espace est à la fois un forum de discussion et un espace d'échanges régulier centré sur des thématiques spécifiques. Pour les membres, il s'agit d'un lieu de découverte, d'apprentissage et de réflexion collective.

3.2.7. Mettre en place un système de récompense

Le système de récompense est un facteur de motivation pour participer aux communautés d'innovation en ligne. Ixiade a mis en place un système de rétribution au sein de ses communautés qui consiste à gratifier les contributions les plus pertinentes et significatives des membres. Chaque contribution permet aux membres de gagner des points à cumuler et à transformer en monnaie réelle.

Sur la plateforme communautaire d'Ixiade, les membres qui cumulent 200 points, peuvent les convertir en carte cadeau de 20 euros (Masson, 2022).

D'autres exemples de systèmes de récompenses au sein des CIL sont cités dans la littérature. Hemonnet-Goujot et al. (2016) exposent le cas de la plateforme eYeka, qui ouvre des appels à création, sous forme de concours, auprès de communautés d'innovation en ligne, avec un premier prix à hauteur de 1500 €. Aussi, sur la plateforme Decathlon Creation, 100 points équivalent à 1 euros. Lorsque la contribution d'un membre est transformée en projet chez Decathlon, le porteur de l'idée remporte 50 000 points soit 500 euros. Les membres peuvent convertir leurs points dès qu'ils atteignent 8000 points (minimum requis) (Vellera et al., 2017).

3.2.8. Prévoir différentes fonctionnalités sur la plateforme communautaire pour assurer sa vitalité

L'animation dépend des outils digitaux mis à la disposition des membres de la communauté en ligne (forum de discussion, plateforme de visio-conférence, outil de partage des documents, fonctionnalités d'alerte...). Ces outils permettent de rendre les échanges plus fluides, de transformer la base documentaire en un lieu de référence facile à consulter, de stimuler l'activité en facilitant des webinaires, et en organisant des activités ponctuelles génératrices d'engagements.

Sur la plateforme communautaire yoomaneo, les participants peuvent s'exprimer à l'aide des émoticônes intégrés à la plateforme pour partager leurs réactions émotionnelles vis-à-vis du sujet de discussion. Des outils digitaux permettent d'acquérir des informations à la fois sur les membres de la communauté, sur leurs émotions et réactions et sur leurs échanges. Ainsi, des fonctionnalités dédiées aux participants sont mises en place pour leur permettre de paramétrer leur profil (changer le pseudo et la photo de profil et compléter les informations personnelles, etc.) (Masson, 2022).

L'étude menée auprès d'Ixiade a permis d'identifier huit pratiques clés d'absorption des connaissances issues des communautés d'innovation en ligne (CIL). En complément, l'importance des pratiques d'animation des CIL a été largement mise en avant par les participants de l'étude qualitative. Ces pratiques visent à maintenir la vitalité des communautés, en favorisant la fidélisation des membres, la stimulation des échanges et la transformation des contributions en connaissances exploitables. À travers le focus group, huit bonnes pratiques d'animation ont également été identifiées. Ainsi, l'articulation entre les pratiques d'animation et les pratiques d'ACAP apparaît essentielle pour optimiser l'acquisition, la transformation et l'exploitation des connaissances issues des CIL.

CONCLUSION

En réponse à la question de recherche, cette étude met en lumière les pratiques clés permettant aux entreprises de mobiliser les connaissances issues des communautés d'innovation en ligne (CIL). Elle montre que la combinaison d'une animation proactive des CIL et des pratiques internes structurées d'acquisition, de transformation et d'exploitation des connaissances favorise l'absorption des connaissances issues des communautés d'innovation en ligne et leur mobilisation dans les projets d'innovation.

D'une part, l'acquisition est optimisée par un ciblage précis et des outils facilitant l'interprétation des contributions des membres des CIL. D'autre part, la transformation des connaissances repose sur des routines organisationnelles adaptées, incluant des compétences spécifiques et des mécanismes d'analyse approfondis. Enfin, l'exploitation des connaissances devient possible lorsque celles-ci sont intégrées dans des projets concrets, générant des produits ou services innovants.

Les résultats soulignent également le rôle central des pratiques d'animation, telles que la création d'un sentiment d'appartenance et la mise en œuvre de systèmes de récompense, pour maintenir la vitalité des CIL et stimuler des contributions pertinentes. Ces pratiques, articulées avec des pratiques d'ACAP, permettent aux entreprises de maximiser l'usage des connaissances issues des CIL et de renforcer leur processus d'innovation.

Certaines de ces pratiques, notamment celles liées à l'animation des communautés et à l'acquisition des connaissances, ont également été identifiées dans la littérature existante. Par exemple, les travaux antérieurs mettent en avant l'importance des systèmes de récompense pour stimuler la participation, ainsi que des mécanismes d'évaluation et d'analyse pour transformer

les contributions en connaissances exploitables. Ces constats renforcent la pertinence et la généralisation des résultats de cette étude.

En conclusion, les entreprises gagneraient à adopter une approche holistique combinant des pratiques d'animation et des pratiques d'ACAP pour favoriser la génération de connaissances par les CIL. Cette étude propose ainsi des repères opérationnels pour accompagner les entreprises dans leur collaboration avec les CIL, tout en mettant en lumière l'importance de mener de futures recherches pour approfondir cette thématique.

Dans la continuité de cette étude, nous retenons des perspectives de recherche qui méritent d'être explorées. Une première voie constituerait à approfondir l'analyse des routines et des pratiques organisationnelles spécifiques aux intermédiaire d'innovation, afin de mieux cerner les caractéristiques propres à l'absorption des connaissances dans un contexte d'innovation impliquant des communautés d'innovation en ligne. Une seconde voie de recherche serait d'accompagner les entreprises dans une meilleure compréhension de leurs pratiques existantes d'absorption des connaissances issues des CIL et des possibilités d'amélioration de ces pratiques, en mobilisant une approche réflexive fondée sur les pratiques d'absorption des connaissances issues des CIL (Farastier et al., 2025).

Des pistes de recherche futures pourraient inclure également une analyse comparative des pratiques identifiées dans différents secteurs d'activité ou pour divers types d'organisations, au-delà des intermédiaires d'innovation. Une étude longitudinale permettrait également de suivre l'évolution des pratiques d'ACAP et d'animation dans divers contextes organisationnels, tout en évaluant leur impact à long terme sur la performance et la pérennité des communautés d'innovation en ligne.

Références

- Adamides, E. D., & Karacapilidis, N. (2006). Information technology support for the knowledge and social processes of innovation management. *Technovation*, 26(1), 50-59.
- Arora, A.S., Sivakumar, K., & Pavlou, P.A. (2021). Social capacitance : Leveraging absorptive capacity in the age of social media. *Journal of Business Research*, 124, 342-356.
- Arzumanyan, L., Wieder, C., & Guittard, C. (2017). Le cas du Groupe SEB illustre les facteurs clés de succès des communautés de pratique en innovation. In *La communauté en ligne* (Edition EMS, p. (163-179)).
- Barlatier, P.-J., Giannopoulou, E., & Pénin, J. (2016). Les intermédiaires de l'innovation ouverte entre gestion de l'information et gestion des connaissances : Le cas de la valorisation de la recherche publique. *Innovations*, 1, 55-77.
- Bayus, B. L. (2013). Crowdsourcing new product ideas over time : An analysis of the Dell IdeaStorm community. *Management science*, 59(1), 226-244.
- Bessant, J., & Trifilova, A. (2017). Developing absorptive capacity for recombinant innovation. *Business Process Management Journal*.
- Blangeois, M. (2023). IA générative : Révolution ou menace pour les entreprises des services du numérique ? *Management & Data Science*.
- Boudreau, K. J., & Lakhani, K. R. (2011). How to manage outside innovation. *MIT Sloan Management Review Sloanselect Collection*, 57(5), 50-57.
- Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715.
- Chalmers, D. M., & Balan-Vnuk, E. (2013). Innovating not-for-profit social ventures : Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *International Small Business Journal*, 31(7), 785-810.

- Chassagnon, V., & Haned, N. (2013). Comment stimuler des projets d'innovation environnementale ? *Gestion*, 38(3), 45-53.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Cohendet, P., Simon, L., & Sarazin, B. (2016). Communautés et entreprises : Un nouveau rôle à jouer pour le gestionnaire. *Gestion*, 41(2), 46-51.
- Dahlander, L., & Frederiksen, L. (2012). The core and cosmopolitans : A relational view of innovation in user communities. *Organization science*, 23(4), 988-1007.
- De Benedittis, J., Movahedian, F., Farastier, A., & Dominguez-Péry, C. (2018). Proposition d'une méthode collaborative pour appréhender les pratiques et routines de capacité d'absorption de connaissances. *Systemes d'information management*, 23(3), 155-190.
- Di Gangi, P. M., & Wasko, M. (2009). Steal my idea ! Organizational adoption of user innovations from a user innovation community : A case study of Dell IdeaStorm. *Decision support systems*, 48(1), 303-312.
- Di Gangi, P. M., Wasko, M. M., & Hooker, R. E. (2010). Getting customers' ideas to work for you: learning from dell how to succeed with online user innovation communities. *MIS Quarterly Executive*, 9(4).
- Dupouët, O., Guillaume, L. P., & Masson, Z. (2022). La communauté virtuelle. In *Le guide pratique des communautés : Un nouveau souffle pour les organisations* (Edition d'innovations).
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners : Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic management journal*, 21(2), 99-126.

- Farastier, A., Front, A., Ismail, S., & Masson, Z. (2025). Une méthode pour accompagner les entreprises dans leur capacité d'absorption des connaissances issues des communautés d'innovation en ligne (CIL). *30^{ème} conférence de l'AIM, Lyon, Mai 2025*.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity : Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- Füller, J., Jaweck, G., & Mühlbacher, H. (2007). Développement de produits et services en coopération avec des communautés en ligne. *Décisions marketing*, 47-58.
- Gensollen, M. (2003). Biens informationnels et communautés médiatées. *Revue d'économie politique*, 113(9).
- Goglio, K., & Parmentier, G. (2022). Les communautés au service de l'innovation. In *Le Guide pratique des communautés : Un nouveau souffle pour les organisations* (Edition d'Innovation, p. 71-73). Ouvrage collectif d'une communauté de chercheurs et de praticiens.
- Hau, Y. S., & Kim, Y.-G. (2011). Why would online gamers share their innovation-conducive knowledge in the online game user community ? Integrating individual motivations and social capital perspectives. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 956-970.
- Hautz, J., Hutter, K., Fuller, J., Matzler, K., & Rieger, M. (2010). How to establish an online innovation community ? The role of users and their innovative content. *2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-11.
- Hemonnet-Goujot, A., Fabbri, J., & Manceau, D. (2016). Crowdsourcing vs Design Thinking : Une étude comparative de deux démarches d'innovation externe dans la phase d'idéation. *Décisions Marketing*, 83(3), 123-138.
- Hill, C. W., & Rothaermel, F. T. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of management review*, 28(2), 257-274.

- Hossain, M., & Islam, K. M. (2015). Ideation through online open innovation platform : Dell IdeaStorm. *Journal of the Knowledge Economy*, 6(3), 611-624.
- Huang, Y., & Kou, G. (2014). A kernel entropy manifold learning approach for financial data analysis. *Decision Support Systems*, 64, 31-42.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity : A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*, 31(4), 833-863.
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration : An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of management review*, 31(1), 153-174.
- Marquet, J., Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales-6e éd. Dunod.*
- Martin, X., & Salomon, R. (2003). Knowledge transfer capacity and its implications for the theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34, 356-373.
- Masson, Z. (2022). Etude de cas Yoomaneo. In *Le guide pratique des communautés : Un nouveau souffle pour les organisations* (Edition d'innovations, p. 60-64).
- Muhdi, L., & Boutellier, R. (2019). Motivational Factors Affecting Participation and Contribution of Members in Two Different Swiss Innovation Communities. In *Managing Innovation : Understanding and Motivating Crowds* (p. 71-90). World Scientific.
- Nambisan, S. (2002). Designing virtual customer environments for new product development : Toward a theory. *Academy of Management review*, 27(3), 392-413.
- Ng, D., & Sanchez-Aragon, L. (2024). Connecting the unconnected: Analogies and the development of insight in the absorptive capacity process. *Creativity and innovation management*, 33(1), 3-20.

- Nisbet, D. (2004). Measuring the quantity and quality of online discussion group interaction. *Journal of eLiteracy*, 1(2), 122-139.
- Noblet, J.-P., & Simon, É. (2010). La capacité d'absorption, un état de l'art. *Management Avenir*, 5, 33-50.
- Nolker, R. D., & Zhou, L. (2005). Social computing and weighting to identify member roles in online communities. *The 2005 IEEE/WIC/ACM International Conference on Web Intelligence (WI'05)*, 87-93.
- Noviaristanti, S., Acur, N., & Mendibil, K. (2023). The different roles of innovation intermediaries to generate value. *Management Review Quarterly*, 1-33.
- Parmentier, G. (2015). How to innovate with a brand community. *Journal of Engineering and Technology Management*, 37, 78-89.
- Pisano, G. P., & Verganti, R. (2008). Which kind of collaboration is right for you. *Harvard business review*, 86(12), 78-86.
- Roberts, N., & Dinger, M. (2016). The impact of virtual customer community interactivity on organizational innovation : An absorptive capacity perspective. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(2), 110-125.
- Rogers, E. M. (1995). Diffusion of Innovations : Modifications of a Model for Telecommunications. In M.-W. Stoetzer & A. Mahler (Éds.), *Die Diffusion von Innovationen in der Telekommunikation* (Chapitre 2, p. 25-38). Edition Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-79868-9_2
- Ruiz, É., & Goglio, K. (2022). Communauté et co-création : Le cas de LEGO. In *Le guide pratique des communautés, un nouveau souffle pour les organisations* (Edition d'innovations, p. (46-49)).
- Sampe, J. F., & Haerani, S. (2021). Absorptive Capacity in Small and Medium Enterprises. *JManagER*, 1(1), 50-62.

- Sawhney, M., & Prandelli, E. (2000). Communities of creation reManaging distributed innovation in turbulent markets. *California management review*, 42(4), 24-54.
- Schulze, T., Indulska, M., Geiger, D., & Korthaus, A. (2012). *Idea assessment in open innovation : A state of practice*.
- Spatariu, A., Hartley, K., & Bendixen, L. D. (2004). Defining and measuring quality in online discussions. *The Journal of Interactive Online Learning*, 2(4), 1-15.
- Stromer-Galley, J. (2007). Measuring deliberation's content : A coding scheme. *Journal of Deliberative Democracy*, 3(1).
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness : Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer : A diachronic analysis of stickiness. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 9-27.
- Tijani, O., & Laatiris, S. (2022). La capacité d'absorption et l'innovation ouverte : Cas de la société Strugal. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(2).
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity : Valuing a reconceptualization. *Academy of management review*, 32(3), 774-786.
- Van den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment : Organizational forms and combinative capabilities. *Organization science*, 10(5), 551-568.
- Vasconcelos, A. C., Martins, J. T., Ellis, D., & Fontainha, E. (2019). Absorptive capacity : A process and structure approach. *Journal of Information Science*, 45(1), 68-83.
- Vellera, C., Munzel, A., & Textoris, V. (2017). Decathlon crée sa plate-forme digitale internationale de crowdsourcing. In *La communauté d'innovation* (Editions EMS, p. 69-83).

- Verona, G., Prandelli, E., & Sawhney, M. (2006). Innovation and virtual environments : Towards virtual knowledge brokers. *Organization studies*, 27(6), 765-788.
- Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Perspective—Absorbing the concept of absorptive capacity : How to realize its potential in the organization field. *Organization science*, 21(4), 931-951.
- Von Hippel, E. (2009). Democratizing Innovation : The Evolving Phenomenon of User Innovation. *International Journal of Innovation Science*, 1(1), 29-40.
<https://doi.org/10.1260/175722209787951224>
- Von Briel, F., & Recker, J. (2017). Lessons from a failed implementation of an online open innovation community in an innovative organization. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 35-46.
- Wellman, B., Salaff, J., Dimitrova, D., Garton, L., Gulia, M., & Haythornthwaite, C. (1996). Computer networks as social networks : Collaborative work, telework, and virtual community. *Annual review of sociology*, 22(1), 213-238.
- Westerski, A., Dalamagas, T., & Iglesias, C. A. (2013). Classifying and comparing community innovation in Idea Management Systems. *Decision Support Systems*, 54(3), 1316-1326.
- Wieneke, A., & Lehrer, C. (2016). Generating and exploiting customer insights from social media data. *Electronic Markets*, 26(3), 245-268.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity : A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.