

Ré-organisation et ré-apprentissage, préservation et innovation dans les pratiques et les routines : le cas d'un grand restaurant gastronomique

Leroy Frédéric
Audencia Nantes Ecole de Management
fleroy@audencia.com

Paris Thomas
HEC / PREG CRG Ecole Polytechnique
Thomas.Paris@shs.polytechnique.fr

Résumé

Cette recherche étudie les processus d'analyse des pratiques existantes et les phénomènes de réapprentissage à l'occasion d'une réorganisation. Elle repose sur une étude en profondeur de la réorganisation du *Relais Bernard Loiseau*, un restaurant gastronomique prestigieux. En 2003, Bernard Loiseau meurt. L'entreprise est menacée dans sa survie. La décision de continuer l'œuvre de Bernard Loiseau nécessite de réorganiser l'entreprise tout en restant fidèle aux principes culinaires de Bernard Loiseau. La préservation du style Loiseau implique d'analyser systématiquement les pratiques existantes, dans la salle de restaurant et surtout en cuisine, afin de les préserver. L'enjeu est de formaliser les pratiques existantes pour substituer au chef disparu une organisation qui maintienne la qualité de l'établissement. Nous étudions donc ici comment l'équipe en cuisine a retravaillé les pratiques existantes en tentant de les formaliser pour mieux faire perdurer le style Loiseau. Ce travail d'analyse des pratiques et des connaissances est compris comme un processus d'apprentissage. En ce sens, l'apprentissage prend la forme d'un réapprentissage à l'occasion d'un travail de ré-organisation. Il permet de réfléchir les pratiques, de mieux les comprendre pour les préserver ou les institutionnaliser mais aussi de les infléchir et de les faire évoluer. L'apprentissage visant à la conservation et à l'exploitation est donc aussi à la source d'une exploration et d'une innovation.

Cette recherche souligne la difficulté à analyser les pratiques dans la cuisine d'un grand restaurant en raison du caractère tacite des savoirs, de l'importance des sensations ainsi que de données contingentes difficiles à codifier. Elle met aussi en évidence comment la mise au jour des pratiques peut se traduire par une mise à jour, un renouvellement, c'est-à-dire par des innovations et une transformation des pratiques culinaires existantes. A cette occasion, nous montrons que les innovations réalisées en cuisine ont rencontré des résistances, en particulier dans la salle de restaurant. Ce conflit donne l'occasion d'expliquer pourquoi certains corpus de pratiques ou de routines peuvent plus facilement évoluer que d'autres. Cela nous permet finalement d'étudier les liens entre les phénomènes d'apprentissage et l'identité organisationnelle. Nous montrons comment les processus d'apprentissage et d'innovation sont



conditionnés par l'identité organisationnelle et qu'ils peuvent devenir problématiques lorsque cette identité est menacée comme cela a été le cas à la suite du décès de Bernard Loiseau.

Mots clés : apprentissage, connaissance, pratique, routines, innovation, identité.

INTRODUCTION

Cette recherche repose sur une étude en profondeur de la réorganisation du *Relais Bernard Loiseau*, un restaurant gastronomique prestigieux. En 2003, Bernard Loiseau meurt et laisse derrière lui une entreprise d'environ cent employés. L'entreprise a perdu son fondateur, sa force créative, son manager et son image emblématique et l'organisation se sent menacée dans sa survie. Dominique Loiseau, la veuve de Bernard, décide cependant de poursuivre l'œuvre de son époux et de rester fidèle au style culinaire existant. La décision de continuer exige donc de préserver les compétences existantes en s'appuyant sur un nouveau chef fidèle aux principes culinaires de Bernard Loiseau. Elle nécessite aussi de mieux analyser les pratiques culinaires existantes afin de les pérenniser et de les transmettre aux nouveaux arrivants. .

Nous étudions donc ici comment l'équipe en cuisine s'est réorganisée et a retravaillé les pratiques existantes en tentant de les formaliser. Ce processus d'apprentissage a concerné des pratiques difficiles à formaliser en raison de l'importance des sensations ainsi que de données contingentes difficiles à codifier mais dont la parfaite maîtrise est exigée pour répondre aux normes d'excellence d'un restaurant gastronomique. L'enjeu était de préserver le style culinaire Loiseau mais aussi de proposer des créations et de renouveler la carte afin renouveler les clients. Il fallait donc à la fois préserver et créer, pérenniser et innover, ce qui a créé des tensions dans l'organisation. Notre étude tente donc d'analyser le processus d'analyse, de transmission, de renforcement et de transformation des pratiques culinaires. Elle montre aussi comment l'évolution des pratiques a été plus facile en cuisine que dans la salle de restaurant. Certaines innovations culinaires ont pu en effet être rejetées ou rencontrer des résistances, en particulier dans la salle de restaurant. Il y a donc eu une tension entre une logique de préservation ou d'exploitation des pratiques existantes et une logique d'innovation ? Cette tension s'est exprimé au sein même de la cuisine, dans l'évolution des pratiques et dans l'organisation avec une opposition forte entre la salle et la cuisine.

Notre question de recherche s'énonce ainsi : comment transmettre des pratiques en cuisine, pratiques souvent de nature tacite ou difficiles à exprimer ? Cela nous conduit à analyser les processus d'apprentissage. Mais nous montrons aussi que l'enjeu de la préservation va de pair avec celui de l'innovation, ce qui conduit à s'interroger sur les facteurs de transformation ou de persistance de ces pratiques. Cette question s'avère cruciale à l'occasion de la résistance rencontrée par certaines innovations. D'où une seconde question : pourquoi certaines pratiques ou

routines peuvent-elles plus aisément évoluer tandis que d'autres demeurent immuables ? Nous tentons de répondre à ces questions en nous appuyant à la fois sur la structure des pratiques et des routines, sur le contexte organisationnel et sur des phénomènes plus culturels ou affectifs mettant en cause l'identité même du style Loiseau.

L'article présente d'abord le cadre théorique et la littérature sur laquelle s'appuie la recherche. Il présente ensuite l'étude de cas et la méthodologie employée. Après avoir présenté l'entreprise, nous montrons comment les pratiques et les routines ont été analysées et retravaillées et les limites qu'ont rencontré les efforts de formalisation des pratiques. Nous montrons ensuite comment le travail de préservation des pratiques a paradoxalement permis l'innovation et la création de nouveaux plats. Après avoir analysé la tension entre création et préservation, nous montrons comment les plats nouveaux ont rencontré des résistances au sein de la salle de restaurant. Nous essayons d'expliquer ces résistances en fonction des structures des routines ainsi qu'en fonction de caractéristiques culturelles. La dernière partie de l'article est consacrée à une discussion et à une proposition de nouvelles pistes de recherches.

1. QUESTION DE RECHERCHE ET CADRE THEORIQUE

Notre recherche étudie le processus d'analyse des pratiques et des routines au sein de la cuisine à la suite de la mort de B.Loiseau. Ce processus de ré-flexion n'a pas conduit à une simple répétition à l'identique mais a déclenché aussi un processus d'innovation et de transformation des pratiques. Ce processus s'est appuyé sur les pratiques existantes en cuisine et maîtrisées aussi bien par le chef que par ses seconds. La ré-flexion a donc conduit à la fois à une préservation et une inflexion des pratiques existantes. Certaines innovations ont rencontré des résistances au sein de la salle de restaurant dont les corpus de routines semblait moins ouvert au changement. Dans ce papier, nous analysons donc plus précisément les caractéristiques des pratiques en cuisine, leur processus d'acquisition par les nouveaux arrivants et leur processus d'évolution et de transformation. Pour cela, notre cadre théorique s'appuie principalement sur les travaux portant sur l'apprentissage organisationnel et sur certains travaux portant sur les pratiques et les routines organisationnelles

LES OBJETS D'APPRENTISSAGE : PRATIQUES ET ROUTINES

L'apprentissage est le plus souvent décrit comme la capacité d'une organisation à modifier ses pratiques pour répondre à une évolution de l'environnement (Cyert et March, 1963). Il peut aussi répondre à la volonté de corriger un échec ou une mauvaise performance (Argyris et Schön, 1978). On peut aussi considérer l'apprentissage sous la forme d'une analyse des pratiques et des représentations ou d'une « introspection organisationnelle » afin de réfléchir ces pratiques, de mieux les comprendre pour les préserver mais aussi pour les faire évoluer. En ce sens, l'apprentissage prend la forme d'un ré-apprentissage à l'occasion d'une réorganisation. Il n'est donc ni adaptation ni correction mais plutôt analyse de l'organisation et de son fonctionnement, ce qui peut conduire à la création de nouveaux savoirs.

Dans l'analyse du processus d'apprentissage, on distingue généralement (Leroy, 1997) une approche behavioriste fondée sur la répétition de la pratique (« learning by doing ») et un processus d'essais, d'erreurs et d'ajustements. L'apprentissage se traduit alors par l'amélioration incrémentale des pratiques. Dans la perspective « cognitive » de l'apprentissage, on s'intéresse moins aux comportements qu'aux représentations. L'apprentissage est déclenché par un dysfonctionnement ou plutôt par la perception de ce dysfonctionnement et il se traduit par une modification des représentations de l'action. L'apprentissage est alors appréhendé comme un processus réfléchi et délibéré de détection et de correction des erreurs (Zollo et Winter, 2002). Il peut alors connaître divers degrés, de la simple correction à une remise en question plus complète des cadres d'action et de pensée. Dans le cas présenté ici, l'apprentissage ne repose pas sur l'étude d'un échec ou sur une recherche d'amélioration et il combine les approches behavioristes et cognitives. Nous étudions comment s'acquièrent les pratiques et comment elles peuvent être formalisées mais aussi modifiées.

Processus et objets d'apprentissage sont intimement liés. On peut en effet penser que le processus d'apprentissage diffère en fonction de son objet. Celui-ci peut être une connaissance, un savoir-faire, chacun de ces objets pouvant être bien identifié et avoir des caractéristiques différentes (dimensions collectives ou individuelles, tacites ou explicites...) On parle alors de « knowing that » lorsqu'il s'agit d'un objet factuel. On parle de « learning how » lorsqu'il s'agit d'un processus : il faut apprendre comment faire ou réaliser quelque chose. L'objet d'apprentissage peut aussi être moins circonscrit et porter sur les raisons de l'action. On parle alors de « knowing why » (Leroy, 1997). Il s'agit alors de comprendre l'enchaînement des actions au sein de

l'organisation pour éventuellement les modifier. Dans le cas étudié ici, l'objet d'apprentissage est constitué par les pratiques quotidiennes du personnel en cuisine et dans la salle de restaurant. Il relève donc plus du « learning how ».

Cependant la littérature sur les pratiques est complexe et elle relève souvent plus de la sociologie que des théories sur les organisations. En revanche, la littérature sur les routines est plus développée dans la mesure où elle explique l'efficacité et la stabilité (voire l'inertie) des organisations et pose la question de leur évolution. Nous proposons ici d'évoquer la littérature consacrée aux pratiques dans l'organisation, corpus assez restreint ou alors abordé par le biais des routines. La notion de pratique est assez difficile à appréhender. Pour Schatzki (2001), les pratiques sont des séquences d'actions répétées et liées par des liens de causalité. Ces séquences sont régies par des règles plus ou moins explicites et sont orientées vers une fin. La personne qui pratique ne connaît pas nécessairement de façon explicite les règles de sa pratique (Turner, 2001). Certains travaux (Gherardi et Nicolini, 2002) ont montré que dans un contexte organisationnel, les pratiques sont de nature collective et émergent d'interactions entre les individus. Et pour ces auteurs, les pratiques façonnent les représentations. Dans une perspective semblable, bien que mettant moins en avant le caractère collectif de la connaissance, Orlikowski (2002) souligne que pratiques et savoirs sont intimement liés et qu'il faut parler de savoir en action. La connaissance n'est donc pas dissociable de sa pratique et la pratique est elle-même le lieu ou l'occasion de création de connaissances. De même, selon (Wenger, 2000), Cook and Brown (1999), Weick et Roberts (1993) ou Brown and Duguid (1991, 2001), la connaissance organisationnelle réside dans des pratiques collectives, construites par ajustement entre les acteurs.

Comme le souligne Zellmer-Bruhn (2003), la notion de pratique est assez proche de celle de routine. C'est pourquoi, nous présentons ici la littérature sur les routines. Nous nous référons plus particulièrement au courant que nous pourrions qualifier de structural et pragmatique plutôt qu'aux travaux évolutionnistes. Ces deux courants sont évidemment liés : la perspective évolutionniste fonde la théorie des routines et pose la question de la transformation des organisations en fonction des pressions de l'environnement et des déterminants internes. L'approche structurale et pragmatique reprend ces fondements théoriques mais rentre plus dans des analyses micro-organisationnelles qui montrent la dynamique des routines. Elle s'intéresse plus aux structures des routines, à leurs processus d'évolution en fonction de leurs caractéristiques intrinsèques mais aussi de facteurs organisationnels et culturels. Elle n'hésite pas

aussi à introduire la théorie de l'agence et à étudier le rôle acteurs, de leur position de pouvoir dans l'organisation pour expliquer la transformation ou la persistance des routines. Par ailleurs si les théories évolutionnistes lient de façon étroite les théories des routines à la question des compétences stratégiques des entreprises et de leurs « dynamic capabilities », ce lien est plus lâche dans l'approche structurale pragmatique.

Les routines sont généralement définies comme des pratiques fréquemment répétées, régies par des règles, progressivement standardisées, ancrées dans l'organisation et ayant une dimension collective (Feldman, 2000, Feldman et Rafaelli, 2002, Howard-Grenville, 2005, Pentland, 1995). Plus que les pratiques, les routines sont des « raccourcis » organisationnels, des automatismes permettant de résoudre les problèmes en faisant l'économie d'une analyse cognitive. Dans une perspective évolutionniste, les routines ont ainsi été comparées à des habitudes, ont été assimilées à des programmes guidant les actions ainsi qu'à des codes génétiques (Nelson et Winter 1982, Cohen et Bacdayan, 1994) : elles sont alors vues comme des séquences persistantes qui orientent le développement de l'entreprise en fonction du passé. Ces images tendent à donner une vision des routines comme des processus apportant de la stabilité à l'organisation. En cela, les routines se différencient des pratiques qui semblent plus ouvertes au changement et aux évolutions. Les pratiques semblent plus flottantes, moins ancrées dans le fonctionnement organisationnel. La stabilité des routines s'explique dans la mesure où elles constituent une mémoire procédurale (Cohen et Bacdayan, 1994) qui permet de réduire les variations et de standardiser les comportements et qui peut devenir « inconsciente ». Cristallisation d'un processus d'apprentissage (Argote, 1999), les routines inscrivent donc dans la mémoire organisationnelle des pratiques répétées. Cette approche met en avant une vision des routines comme des facteurs d'inertie, dans lesquels le poids du passé limite l'ouverture à l'innovation. Les routines agissent comme une force souterraine qui guide les comportements des acteurs sans que ceux-ci aient le pouvoir de les infléchir. La question du lien entre pratique et routines, de leurs différences et de leurs similitudes demeurent essentielles et encore non résolue : on peut voir les pratiques comme des traductions et des mises en action contextualisées des routines. On peut alors se demander comment changer les routines et si les changements dans les pratiques se traduisent nécessairement par un changement dans les routines. Une question cruciale concerne donc la capacité de changement des routines. Alors que les pratiques semblent plus sensibles aux évolutions de l'environnement ou du contexte organisationnel, les routines semblent plus rigides

parce que plus ancrées dans les structures et les fonctionnements organisationnels (Dosi et al, 2000). Le changement dans les routines peut être causé par des événements extérieurs, des crises organisationnelles ou des modifications du contexte technologique ou concurrentiel. Ainsi, pour Gersick et Hackmann (1990), le changement est souvent provoqué par une crise ou un choc extérieur (expérience d'un échec, atteinte d'un objectif important, changement dans un groupe, nouvelle hiérarchie, redéfinition des tâches nouveau concurrent ou nouvelle technologie...). De même, pour Zellmer-Bruhn (2003), des événements interrompant le cours normal de l'activité conduisent à un ré-examen cognitif puis, éventuellement, à une remise en cause des routines existantes. Pour Baum et Singh (1994), les changements dans les routines sont causés par des modifications fortes dans les tâches ainsi que par l'introduction de nouveaux arrivants.

Feldman (2000, 2003, 2004) insiste cependant sur la capacité endogène des routines à évoluer. Pour elle, les routines ne sont pas des programmes rigides. Elles possèdent la possibilité d'une dynamique interne de changement qui permet leur évolution en fonction du contexte d'application. Cette analyse rejoint les travaux de Pentland (1995) qui soulignent que les routines sont des structures pouvant donner lieu à des actions différentes. Ces structures permettent de répondre différemment selon les individus et les situations. Pour Howard-Grenville (2005) les routines ne peuvent être considérées indépendamment de leur contexte d'application. Comme elle le souligne, les routines sont sensibles à l'action humaine (théorie de l'agence) : elles sont infléchies par la position de pouvoir des individus dans l'organisation ou/et leur capacité relationnelle et leur niveau de compétence. Le contexte organisationnel et culturel joue aussi un rôle important dans la mesure où certaines routines sont mises en œuvre par des acteurs qui peuvent se tourner vers le passé et chercher la répétition des routines existantes ou par des acteurs qui cherchent se projettent dans le futur et sont prêt à infléchir les routines. Howard-Grenville (2005) souligne par ailleurs que les routines se transforment plus ou moins facilement en fonction de leur « encastrement » organisationnel, de leur ancrage dans les fonctionnements et de leur degré d'intrication avec d'autres routines.

routines	pratiques
Répétition de pratiques convergentes	La pratique n'implique pas la répétition
Pratiques interdépendantes	La pratiques n'est pas nécessairement liée à d'autres pratiques
Pratiques « automatisés » par répétition	La pratiques ne s'automatise pas nécessairement
Persistance temporelle	La pratique est plus flottante
Coordination des routines : corpus de pratiques coordonnées	Les pratiques peuvent moins procéduralisées dans l'organisation et plus indépendantes de mécanismes de coordination
Ancrage organisationnel profond	La pratique peut être plus superficielle
Dimension collective forte	La pratique est prise dans un contexte social mais elle ne met pas nécessairement en jeu plusieurs acteurs

Dans le cas que nous présentons, les objets d'apprentissage sont des savoir-faire, que l'on peut considérer comme des pratiques suffisamment répétées en cuisine pour être routinisées. Lorsque les commandes sont prises, il est impératif pour les cuisiniers d'aller vite et de ne pas trop « réfléchir ». Les pratiques deviennent donc progressivement des routines participant au bon fonctionnement de la cuisine ainsi qu'au respect du style culinaire Loiseau. La question qui se pose alors est de savoir comment avoir prise sur ces routines en vue d'un ré-apprentissage, d'une préservation et d'une transmission aux nouveaux arrivants ? Et comment faire évoluer et renouveler les routines ?

2. ETUDE DE CAS

2.1. METHODOLOGIE

Notre recherche est fondée sur une étude de cas et s'appuie principalement sur les guides méthodologiques identifiés par Yin (1989). L'étude en profondeur d'un cas peut en effet représenter une démarche de recherche efficace. La recherche est donc de nature qualitative et visait à analyser des processus d'analyse, de formalisation, de transmission et d'évolution des pratiques et des routines. Malgré les limites inhérentes à la démarche qualitative (subjectiviste, validité externe...) nous avons suivi en ce sens Langley (1997) et Pettigrew (1992) selon lesquels une recherche de nature qualitative permet de mieux appréhender la profusion des données et de mieux saisir le contexte et la nature des processus. Il ne s'agissait donc pas de se livrer à une démonstration mais plutôt de proposer une description explicative des phénomènes pour ensuite proposer un faisceau d'interprétations plausibles (Miller et Crabtree, 1992). Cette approche est en

tout cas similaire à celle utilisée par Pentland et Rueter (1993), Feldman (2000, 2003) ou Howard-Grenville (2005).

Dans notre approche, nous nous sommes inspirés de la théorie enracinée de Glaser et Strauss (1967) tout en ayant formulé auparavant des axes de recherche mais suffisamment souples pour épouser les particularités de l'organisation étudiée. Nous disposions donc de catégories issues de notre revue de littérature sur les routines et les modes d'apprentissage des connaissances tacites. Ces catégories se sont enrichies de celles recueillies sur le terrain. Nous sommes donc partis de quelques grands thèmes bien structurés tout en laissant la recherche se cristalliser en fonction de ce qui émergeait du terrain d'étude. Le recueil de données était canalisé par de grands thèmes théoriques. En retour, l'enquête de terrain nous a conduits à mobiliser un corpus théorique différent, en particulier celui de l'identité organisationnelle. La stratégie de recherche s'est donc adaptée aux spécificités du terrain tout en opérant de multiples allers et retours entre la collecte de données, l'interprétation et la littérature mobilisée. Cette méthode ne s'interdit pas de proposer des explications des phénomènes mais celles-ci sont essentiellement de nature locale et prêtent évidemment à discussion.

2.2. COLLECTE DE DONNEES

Nous avons collecté nos informations en plusieurs temps. Dans une première phase, avec la veuve de Bernard Loiseau et la nouvelle directrice générale du Groupe, nous avons précisé la problématique de la réorganisation du restaurant et de la préservation des compétences. Parallèlement, nous avons fait des recherches sur des données secondaires, livres et articles de journaux spécialisés sur la personnalité de Bernard Loiseau en tant que chef et sur les spécificités de sa cuisine. Nous avons consulté les guides gastronomiques, en particulier le Guide Michelin et les articles des grands chroniqueurs gastronomiques. Nous avons aussi lu avec attention les livres écrits par Bernard Loiseau dans lesquels il expose son idée de la cuisine et présente ses recettes. Nous avons ensuite organisé deux sessions d'interviews et d'observation au relais Bernard Loiseau. Avec l'aide de Dominique Loiseau et de la directrice générale, nous avons identifié les personnes importantes à rencontrer en cuisine et dans la salle de restaurant. Les entretiens duraient d'une heure à deux heures. Ils étaient semi-ouverts, structurés par quelques grandes lignes. Les questions abordées portaient sur l'organisation et les méthodes de travail avant et après le décès de Bernard Loiseau, sur les pratiques de travail, les différents types de connaissances

nécessaires selon les différents contextes, les connaissances et les savoir-faire qu'il fallait absolument préserver. Nous avons aussi interrogé nos interlocuteurs sur les processus d'innovation et les nouvelles méthodes de travail, ce qui a permis d'analyser les oppositions ou les résistances éventuelles

Nous avons rencontré dix-huit personnes, essentiellement des gens qui avaient travaillé étroitement avec Bernard Loiseau, dont trois personnes en cuisine et cinq personnes en salle.

Secteur	Fonction	Années de présence dans l'entreprise
Administration	PDG	18
	Directrice générale	2
	Contrôleur financier	1
	Comptable	27
	Attachée de direction	9
Direction de l'établissement	Directeur du Relais BL	4
Réception	Chef de réception	4
	Réceptionniste	5
	Chasseur	16
Hôtel	Gouvernant	7
Sommellerie	Chef-sommelier	5
Boutique	Responsable de la boutique	9
Salle	Maître d'hôtel	20
	Maître d'hôtel	23
	Chef de rang	27
Cuisine	Chef de cuisine	23
	Second de cuisine	2
	Second de cuisine	2

Nous avons rencontré deux fois le chef et ses seconds et deux fois les deux maîtres d'hôtel et le responsable de salle à des intervalles différents afin de préciser certains points lorsqu'il y avait divergence d'opinions ou mauvaise compréhension de notre part et aussi afin de recouper certaines informations. Nous avons procédé par observation directe en assistant au travail en cuisine, avant et pendant le déjeuner pour assister à la mise en place des équipes, à la préparation des plats, à la mise en place des assiettes. Nous étions alors seulement observateurs. Nous avons aussi assisté à un service en salle afin d'observer le travail des maîtres d'hôtels. L'observation la plus succulente a été lorsque nous avons adopté le rôle de clients et que nous avons dégusté un menu préparé par le nouveau chef, expérience qui nous a donné l'occasion de goûter des plats classiques inventés par B.Loiseau et des plats conçus par le nouveau chef. Cette expérience a renforcé notre goût pour l'observation participante...

Nous sommes revenus ensuite sur le terrain 7 mois après la première vague d'entretiens afin d'affiner nos observations, de les corriger et de les valider auprès de nos interlocuteurs. Cette seconde vague d'entretiens a permis de confirmer certaines explications mais aussi d'en relativiser d'autres.

2.3. ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES

Conformément à l'approche constructiviste suggérée par Glaser et Strauss (1967) d'allers et retours entre terrain, analyse et littérature, après chaque entretien, nous avons procédé à un court debriefing qui nous a permis de réorienter certains éléments, d'identifier les thèmes à développer et de retravailler la littérature théorique. A l'issue de la première série d'entretiens, nous avons ainsi repéré les thèmes saillants et les questions à approfondir. Nous avons infléchi notre questionnaire et précisé nos questions en nous focalisant sur certains points clés. Ce travail s'est aussi appuyé sur les catégories fournies par la littérature théorique. Nous n'avons pas effectué de codage des données recueillies et n'avons pas utilisé l'arsenal de matrices et de grilles d'analyse proposé par Miles et Huberman (1994). Comme le suggère Langley (1997), il est assez paradoxal de se donner autant de peine pour recueillir des données qualitatives de nature multiple pour ensuite les réduire à des bases données, ce qui, en clair, conduit à réduire le qualitatif à du quantitatif. Cela ne nous a pas empêché de dépasser de dépasser la restitution brute de données et d'organiser les données selon des catégories. Les informations recueillies ont été triées, classées par thèmes, structuration qui a permis de leur donner du sens. Nous avons ainsi utilisé un tableau construit autour des principales catégories émergeant à la fois de la littérature et des entretiens :

connaissances / savoir-faire mobilisés	degré de sensibilité des pratiques dans la l'application du style Loiseau
spécificité ou particularités des pratiques et des compétences en cuisine	spécificité ou particularités des pratiques et des compétences en salle
caractéristiques des connaissances mobilisées (tacites, explicites)	contextualité des connaissances et savoir-faire
mode d'expression des connaissances (verbalisation...)	sens et sensations : sensations requises modes d'expression des sensations
modes d'acquisition des connaissances (expérience, pratique, enseignement...)	modes de diffusion ou de transmission des connaissances ou savoir-faire
caractère collectif ou individuel des connaissances ou savoir-faire	modes de coordination entre les individus dans la cuisine – dans la salle – entre la salle et la cuisine
modalités de création des plats nouveaux	modalités de présentation ou d'enseignement des créations en cuisine et à la salle
caractéristiques des nouveaux plats par rapport au style Loiseau (degré de nouveauté ou de rupture)	réception des créations en cuisine, en salle et par les clients
« résistances » rencontrées à l'issue de la réorganisation (en cuisine et en salle)	« résistances » rencontrée en salle face aux nouveaux plats

Ce tableau nous a permis d'arranger les données recueillies et de les interpréter. Il était bien sûr difficile d'interpréter les discours et de leur donner du sens. Nous avons suivi plusieurs règles permettant de valider les discours recueillis : a) une règle de vérification lorsque les propos portaient sur des données factuelles. b) une règle de convergence : lorsque les avis étaient très convergents nous avons considéré qu'ils étaient fiables. En revanche lorsque des divergences nettes apparaissaient, nous avons effectué des entretiens complémentaires. Mais, il est apparu que certaines différences renvoyaient à des conceptions contradictoires entre les personnes rencontrées. Nous avons considéré ces oppositions comme révélant des conflits structurels sur la conception du fonctionnement organisationnel et nous n'avons pas cherché à les minimiser.

Quant à la validité des interprétations, elle prête nécessairement à discussion. Nous inspirant du constructivisme (Lincoln et Guba, 1985), nous avons accordé beaucoup d'importance à la signification que les acteurs accordaient à leurs actions ou à leurs propos. Nous nous sommes efforcés de faire contrôler nos interprétations par les interlocuteurs eux-mêmes en leur demandant un feed-back. Cela dit, ce feed-back a parfois conduit certains interlocuteurs à minimiser la portée de leur propos initiaux et à les modérer afin d'en atténuer la portée conflictuelle. La validation a aussi reposé sur les recherches existantes, que ce soit celles portant sur le secteur de la gastronomie ou celles portant sur les connaissances et les processus d'apprentissage. Au final, le travail d'interprétation a procédé par arrangement des données afin de faire surgir des

significations, ce qui renvoie au processus « d'editing » (Miller et Crabtree, 1992) qui consiste à proposer une construction narrative raisonnée (Pentland, 1999) des situations observées et des discours recueillis, narration qui permet de restituer à la fois la richesse des données et du contexte. Cette approche permet de donner un sens et de mêler descriptions et catégories abstraites (Lincoln et Guba, 1985).

2.4. HISTOIRE DE L'ENTREPRISE

Bernard Loiseau a pris la direction de l'hôtel-restaurant « La Côte d'Or » en 1975 (il le rachètera en 1982). Dès 1977, B.Loiseau obtient une première étoile au Guide Michelin, et trois toques, assorties de la note 17/20, au Gault & Millau. Les années suivantes visent à obtenir les deuxième et troisième étoiles et à transformer l'auberge en un établissement de prestige. B.Loiseau obtient une deuxième étoile en 1981 et recrute ceux qui deviendront les piliers de La Côte d'Or : le directeur de la restauration (arrivé en 1980), l'actuel maître d'hôtel et Patrick Bertron (1982), son second qui deviendra chef après le décès de Bernard Loiseau. L'année 1991 marque le couronnement de l'établissement. Après plusieurs mois de travaux destinés à doter le restaurant de trois salles à manger et de nouvelles cuisines, le Guide Michelin octroie trois étoiles à La Côte d'Or. Les années suivantes sont consacrées à la conservation des trois étoiles et à la pérennisation du classement dans la chaîne Relais & Châteaux. Parallèlement, Bernard Loiseau, devenu une véritable star médiatique, diversifie son activité avec le développement de prestations de conseil, de partenariats et l'ouverture de trois restaurants à Paris. L'entrée en Bourse du groupe en 1998 finance ce développement. Mais le 24 février 2003, Bernard Loiseau, en état de dépression et de surmenage, met fin à ses jours. Son épouse décide de reprendre le flambeau avec le soutien de l'équipe. L'hôtel-restaurant est rebaptisé « Relais Bernard Loiseau ».

2.5. LE FONCTIONNEMENT DU RELAIS BERNARD LOISEAU

Le relais Bernard Loiseau s'organise autour de cinq secteurs : la réception, l'hôtel, la salle, la sommellerie, la cuisine. Le travail en salle et le travail en cuisine suivent un fonctionnement très classique. En salle, deux maîtres d'hôtel accueillent les clients, les conseillent, prennent les commandes, ont en charge les plans de tables, la qualité du service et le suivi de la clientèle pendant tout le repas. Cinq chefs de rang ont chacun la responsabilité de sept à dix tables. Ils dirigent le service avec l'aide d'un commis qui apporte les plats et débarrasse. Les commis

assurent le lien entre la cuisine et la salle pour que les chefs de rang restent toujours en salle. La cuisine suit aussi un fonctionnement très classique (Léandre-Gomez & al 2003), celui d'une pyramide avec un sommet et des bases. Chaque domaine de la cuisine est dirigé par un chef de partie : garde-manger, poisson, viande, entremets poisson, entremets viande, pâtisserie. Les chefs de partie sont responsables de leur partie, ainsi que de la réception et du stockage des produits qui les concernent. Chaque chef de partie a sous ses ordres plusieurs commis qui assurent l'exécution d'une partie des plats.

B.Loiseau assumait trois fonctions. Il était d'abord le chef en cuisine. Il s'appuyait sur son second pour assurer la bonne marche de la cuisine. Mais il était très présent au passe (table où l'on entrepose les assiettes prêtes qui doivent être apportées au client), pour contrôler les assiettes et il gardait le contrôle de la carte et de la création de nouveaux plats. Il était aussi très présent dans l'établissement, auprès des clients, et de l'ensemble de son personnel.

2.6. L'ESPRIT ET LE STYLE BERNARD LOISEAU

L'esprit Bernard Loiseau renvoie à un style culinaire et à une forme d'accueil de la clientèle. L'accueil doit être convivial et décontracté mais perfectionniste. Il doit rappeler celui d'une auberge et non pas d'un grand hôtel guindé. Les clients doivent se sentir chez eux.

Les caractéristiques du style culinaire de B.Loiseau sont « la perfection, l'exigence, l'authenticité et l'imagination » (dossier de presse Bernard Loiseau). « Purity of taste » avait titré R.Reichl dans le New York Times en 1995. Le style Loiseau utilise en effet moins de matière grasse dans les plats et moins de sucre dans les desserts afin de retrouver le goût des produits et de mieux distinguer les saveurs mais aussi de les renforcer.

« C'est bien cela, le style Bernard Loiseau : le meilleur produit du marché, en bonne portion pour qu'on puisse bien le savourer, accompagné dans l'assiette de deux éléments complémentaires. Un point c'est tout. Une sorte de trilogie. » (le second)

« Loiseau, c'est le goût. Quand je suis arrivé ici, ça m'a frappé. Une cuillère de jus de veau, c'est du concentré. Là, ça explose et vous avez tout qui arrive. » (un cuisinier)

La force des saveurs passe par la recherche de matières premières exceptionnelles, souvent issues du terroir bourguignon. Elle passe aussi par la simplicité dans l'assiette. Au produit principal s'ajoutent deux produits complémentaires, jamais plus afin de ne pas diluer les sensations gustatives. L'essentiel est de restituer et d'amplifier le goût des produits. Cette recherche passe

par de nouvelles techniques permettant de concentrer le goût. Ainsi, une grande innovation de B.Loiseau réside-t-elle dans la confection de jus puissants issus de la cuisson même des produits. Pour lier les sauces, il n'utilise ni crème ni farine, leur substituant des purées de légumes qui donnent de l'épaisseur tout en forçant le goût. B.Loiseau n'hésite pas à revisiter de grands plats bourguignons classiques, comme les cuisses de grenouilles, mais en transformant la recette pour rendre le plat plus léger. Sa cuisine concilie donc la simplicité de la nouvelle cuisine et la fidélité au terroir.

3. LA REORGANISATION

Suite au décès de B.Loiseau, la nouvelle direction est prise dans un dilemme. L'organisation est traumatisée et il serait dangereux de la déséquilibrer encore plus en introduisant des changements qui seraient mal acceptés par le personnel. En même temps il apparaît nécessaire de modifier le fonctionnement organisationnel selon deux axes : d'une part, préserver les compétences existantes, voire les renforcer. D'autre part, avoir une approche plus rigoureuse de la gestion et être attentif au contrôle des coûts dans la mesure où le décès de B.Loiseau a un impact négatif sur la fréquentation de l'établissement.

3.1. PRESERVER L'IMAGE LOISEAU ET LA CONTINUITÉ DU STYLE

Nous nous concentrons ici sur le restaurant et la cuisine. Dans une première phase, l'objectif fixé par Dominique Loiseau était de perpétuer l'entreprise et de maintenir le niveau de qualité. Cela exigeait un respect absolu des règles édictées par B.Loiseau. Après la disparition de B.Loiseau, son second, qui travaillait avec lui depuis plus de 20 ans, est devenu chef. La continuité a donc été facilitée par l'ancienneté du second qui avait su devenir le plus proche collaborateur de B.Loiseau. Il avait acquis une forte expérience et une grande familiarité avec la cuisine de B.Loiseau. Dans la nouvelle organisation, le nouveau chef est chargé de la supervision de la cuisine ainsi que de l'innovation. Il est cependant beaucoup plus présent en cuisine, auprès de ses seconds et des chefs de partie. Il n'hésite pas intervenir pour goûter les plats, et corriger certains aspects et participer au montage de l'assiette. Cette tâche était auparavant déléguée par B.Loiseau à son second. Le nouveau chef est aussi aidé par deux seconds ayant déjà travaillé dans des restaurants réputés. Ils possèdent des qualités qui leur permettent de comprendre et de reproduire

la cuisine de B.Loiseau. La continuation est aussi facilitée par l'adhésion des nouveaux seconds à la cuisine du chef.

« Ce que nous venions chercher ici, c'est la puissance du goût. On croyait à la cuisine Loiseau. On l'avait choisi par ce qu'on la ressentait, parce que nous étions sur la même longueur d'onde. »

La mission des deux seconds est de maintenir la qualité de la cuisine, d'assurer la conformité des plats aux principes de B. Loiseau mais aussi de répercuter l'approche culinaire de B.Loiseau aux nouveaux arrivants. Le restaurant s'appuie donc sur trois personnes compétentes en mesure d'apporter la stabilité nécessaire à la cuisine. Le chef et ses seconds, se répartissent les tâches quotidiennes d'organisation et de management de l'équipe. Ils travaillent aussi ensemble sur la création de nouveaux plats. Selon la perspective de continuité souhaitée, la carte n'a pas connu de changement après le décès : les recettes créées par B.Loiseau ont été respectées à la lettre. Il s'agissait de ne rien changer, de faire quelque chose qui soit plus que du Loiseau, avec un effort pour mieux contrôler la qualité des matières premières, pour mieux réaliser et présenter les plats. L'objectif était de montrer à la clientèle que la cuisine demeurait. C'était aussi une façon de rendre hommage à la mémoire de B.Loiseau. La situation cependant était périlleuse du fait d'un phénomène propre aux cuisines des grands restaurants : une rotation du personnel élevée. Le personnel de cuisine reste en effet rarement plus d'un an ou deux en poste. Ainsi, aujourd'hui, seul le chef a connu directement Bernard Loiseau. Une autre question se posait : sans B.Loiseau, l'entreprise pourrait-elle continuer à attirer de jeunes cuisiniers talentueux ? L'enjeu était donc de perpétuer les compétences. L'apprentissage était donc devenu crucial.

3.2. LA FORMALISATION DES PROCESSUS ET DES PRATIQUES

A l'occasion de la réorganisation, les étapes cruciales de la cuisine ont été précisément identifiées en fonction des caractéristiques du style Loiseau. Certains postes, comme la pâtisserie, relevaient moins des spécificités apportées par B.Loiseau. En revanche, les postes de cuisson, de fabrication des sauces et de préparation des entremets (poisson ou viande) sont apparus comme particulièrement importants à maîtriser. Le chef et ses seconds ont donc surveillé ces postes et les ont confiés aux cuisiniers les plus compétents. De plus, la rotation des postes en cuisine a été plus organisée qu'elle ne l'était auparavant, en fonction de la difficulté des tâches et de la nécessité de posséder des cuisiniers compétents dans chaque partie. Cette rotation a permis de combiner à la

fois spécialisation et polyvalence. La composition des équipes dans chaque partie a facilité l'apprentissage et le transfert de compétences, les équipes mêlent des cuisiniers expérimentés et des novices.

3.2.1. Les fiches techniques

Il existait déjà auparavant, comme dans tous les grands restaurants, des fiches techniques pour chaque plat, indiquant les ingrédients, les quantités et les proportions, les temps de cuisson et la façon d'arranger le plat. Ces fiches étaient agrémentées de photos indiquant comment monter l'assiette. B.Loiseau considérait ces fiches comme de simples repères puisqu'il était là pour guider ses cuisiniers, corriger leurs erreurs ou confectionner lui-même les plats. B.Loiseau était un répertoire vivant garant de la qualité et de la fidélité des plats servis. Mais après son décès, le recours aux fiches a été systématisé. Les fiches sont aujourd'hui un répertoire permettant d'accumuler les connaissances et de les préserver. Elles ont été approfondies, intégrant des données absentes ou imprécises jusque là (poids des différentes matières premières, quantités exactes, proportion, processus de réalisation du plat). Ce processus est proche de ce que Nonaka (1994) appelle l'explicitation. Dans les fiches, on souligne aussi les étapes du processus les plus sensibles, celles sur lesquelles il faut porter une attention particulière. Comme le précise un cuisinier :

« aujourd'hui au niveau des fiches, nous sommes plus pointus, en particulier sur les proportions de réduction qui constituent l'un des éléments clés de la cuisine de Bernard Loiseau »

La révision des fiches a été menée par le nouveau chef et ses seconds. Le nouveau chef, par son expérience auprès de B.Loiseau est le dépositaire naturel des connaissances et des techniques culinaires. Il connaît les quantités, les proportions exactes, les manipulations cruciales, difficiles à réaliser. Il possède aussi une vue synthétique du processus de confection d'un plat et de la coordination des différentes opérations. Cependant, selon les personnes interviewées, l'effort de formalisation, bien que nécessaire, ne pouvait suffire à préserver les compétences. Les fiches ne peuvent constituer que des guides, des rappels. On les consulte d'ailleurs essentiellement avant les prises de commandes, le matin afin de se remettre en mémoire les recettes. La consultation pendant le service, en revanche, est pratiquement impossible en raison de la pression de la

nécessité de coordonner la confection des plats. L'existence de fiches ne constitue donc qu'un élément du processus d'apprentissage et de renforcement des compétences.

3.2.2. Les limites de la formalisation

La préservation des compétences ne pouvait donc s'appuyer sur la seule formalisation des processus de confection d'un plat, cela en raison même de la nature des pratiques.

Bien que la cuisine soit un univers hyper-routinisé, les compétences permettant la réalisation d'un plat sont de nature tacite ou difficilement explicitable. Elles reposent sur les sens, le goût mais aussi la vue, l'odorat, le toucher et même l'audition. Le composé de sensations intervenant dans la confection d'un plat est difficile à exprimer et encore plus à formaliser. Les compétences sont donc construites dans l'expérience. De plus, la bonne réalisation d'une tâche en cuisine dépend de facteurs contextuels, contingents tenant à la consistance des ingrédients, à la quantité des plats à préparer, à la température de la cuisine. Cela ne signifie pas que la réalisation parfaite d'un plat est toujours incertaine mais que chaque cuisinier doit en permanence modifier sa pratique en fonction du contexte. Comme l'ont précisé nos interlocuteurs, chaque produit est unique et « vivant ». Il est difficile de prévoir ses réactions exactes à la cuisson, lors d'une réduction ou dans la combinaison avec un autre ingrédient.

« Nous travaillons de la matière vivante, instable. Tout cela ne peut être standardisé. Par exemple, la quantité d'eau dans une carotte, sa fermeté sont différentes d'un produit à l'autre et tout cela influe sur la façon de préparer un plat. Mais le résultat doit être comme si toutes les carottes étaient identiques. Et cela ne peut être formalisé dans des fiches. C'est au cuisinier de sentir cela, d'adapter sa préparation. De même, ce n'est pas pareil de mettre au point une recette et de la réaliser pour un grand nombre de clients. Pour un bar, par exemple, lorsqu'on conçoit le plat, on ouvre la four une seule fois, alors qu'en situation réelle, lorsqu'on cuit 15 bars, on est obligé d'ouvrir le four 15 fois et cela influe forcément sur la cuisson».

En raison de la puissance des saveurs qui caractérise la cuisine de B.Loiseau, le processus d'apprentissage en cuisine a mis l'accent sur l'éducation du goût. Nos interlocuteurs ont précisé que si le style Loiseau est simple à comprendre dans ses principes, sa réalisation est complexe : elle dépend d'une multiplicité de « trucs », d'un apprentissage sur le terrain et d'une éducation du goût et des sens. Connaître la fiche technique est indispensable mais l'essentiel repose dans

l'apprentissage des sensations. Selon le chef, « *le risque d'une trop grande formalisation est de brider les sensations* ». L'apprentissage en cuisine passe d'abord par l'éducation du palais. Cet apprentissage commence dès l'arrivée de nouveaux cuisiniers qui sont invités, quel que soit leur niveau hiérarchique, à goûter et les plats et les ingrédients qui les composent. Les seconds ont ainsi souligné que cette expérience du goût a constitué pour eux comme une révélation. Cette découverte des goûts au travers des plats créés par B.Loiseau fournit un cadre guidant la pratique future des cuisiniers. Elle permet d'établir un référentiel gustatif pour les nouveaux arrivants. Afin de maintenir la qualité en cuisine, il est aussi apparu nécessaire de retravailler ce référentiel, de l'approfondir par une éducation permanente. Ce processus de formation existait déjà du vivant de B.Loiseau mais il a été renforcé et systématisé par le nouveau chef. L'apprentissage et la préservation des principes établis par B.Loiseau supposent donc une pratique quotidienne, un travail sans fin sur les sens.

« Il faut que chacun goûte et goûte encore. On ne le dit jamais assez. L'apprentissage passe d'abord par la sensation. Si on a bien éduqué son palais, quand on a oublié quelque chose, un ingrédient, une proportion, c'est le goût qui le retrouve ».

L'apprentissage passe donc par une éducation des sens et par la constitution d'une mémoire corporelle. Beaucoup des personnes interviewées ont ainsi souligné qu'il faut goûter mais aussi toucher, pour se rendre compte de l'épaisseur d'une sauce, de la texture d'une viande, de la chaleur d'un poisson. On peut ainsi voir si une viande est assez cuite au toucher. On peut se rendre compte du degré de cuisson à l'oreille en fonction du bruit dans la poêle. La vision aussi permet de se rendre compte de la texture d'un poisson ou d'un légume et la couleur permet de savoir si la sauce est bien dosée, la viande suffisamment cuite. Un des seconds a précisé « *Il faut savoir goûter avec l'œil* ». Cette capacité à mobiliser les sensations permet aux seconds et au chef de repérer les plats imparfaits lorsqu'ils arrivent au passe. Ils peuvent aussi deviner si le plat sera conforme en observant les gestes des cuisiniers, en décelant ce qui ne va pas dans un mouvement. Il faut souligner que l'apprentissage en cuisine ne repose pas seulement sur l'acquisition d'habitudes, de comportements automatiques, ce qui renverrait à la définition des routines. La pratique en cuisine construit certes des automatismes permettant d'aller plus vite. L'apprentissage renvoie à un ensemble de pratiques répétées. C'est un « *learning by doing* » reposant sur des automatismes précieux qui traduisent une incorporation des connaissances dans les gestes et les sensations. Mais l'apprentissage n'est pas seulement comportemental : il intègre aussi une

dimension réflexive. Selon nos interlocuteurs, un cuisinier doit savoir analyser sa pratique. Pour le chef, ne viser que des automatismes constitue un apprentissage passif qui limite les possibilités d'ajustement des pratiques en fonction des données contextuelles et qui réduit la capacité à intervenir sur un plat pour le corriger. L'apprentissage ne se réduit donc à un processus de répétition, à une pure habitude. Pour le chef, apprendre le goût permet de mieux réfléchir ensuite, d'avoir une approche plus complète des plats et de pouvoir les améliorer. L'apprentissage ne vise donc pas à former des cuisiniers standards mais au contraire à développer simultanément leur goût et leur capacité de réflexion. L'apprentissage mêle donc connaissances théoriques et pratiques, réflexion et sensations. Quant à la combinaison des sensations, si elle est impossible à formaliser, elle peut passer par une verbalisation, par l'utilisation de mots spécifiquement forgés pour exprimer la texture, l'apparence, le goût ou l'odeur d'un produit. Cependant, il y a une limite du langage à saisir les sensations. Comme l'a précisé un cuisinier, il y a toujours quelque chose d'impossible à formuler. Par ailleurs, la réalisation d'un plat repose sur des pratiques individuelles mais aussi collectives et sociales difficiles à appréhender même si on peut les favoriser par un travail d'organisation et la mise en place de procédures quasi-militaires.

3.3. UNE AUTRE FORME DE CONTINUITÉ ? INNOVATION ET RENOUVELLEMENT DE LA CARTE

Pendant une année, les consignes étaient de préserver les compétences et de maintenir la qualité et la personnalité de la cuisine inventée par B.Loiseau. Puis, des innovations ont été graduellement intégrées dans la carte. Ces innovations, mises au point par le nouveau chef, suivaient un cahier des charges implicite. Elles devaient s'inscrire en continuité avec les principes formulés par B.Loiseau. Au demeurant, il n'était pas question ni sans doute possible pour le chef de faire autre chose que du B.Loiseau. Mais les innovations se sont progressivement « libérées ». Tout en restant fidèles à la grammaire culinaire de B.Loiseau, elles ont introduit plus de recherche et de complexité dans les plats. Aujourd'hui la palette de produits et de goûts est plus large et le chemin gustatif d'un plat est moins simple qu'auparavant .

Avec Bernard Loiseau, on part d'un point de goût et il y a une seule ligne de développement qui doit aller crescendo. La progression du goût est linéaire. Désormais, il y a toujours une progression mais il y a plus de saveurs dans la bouche, plus de correspondances entre les saveurs, elles restent plus longtemps ou reviennent. La

progression du goût suit plus une spirale. C'est un roulement de saveurs avec une logique d'aller et retour, de correspondances et de jeu des saveurs entre elles.

Le nouveau chef, avec le temps, a osé quitter l'idée de trois produits dans l'assiette, ce qui pouvait être compris comme une remise en question d l'orthodoxie existante.. Il ajoute plus de garnitures et de légumes. Son travail ne porte plus seulement sur les produits de base. Cette recherche se traduit dans l'apparence même de l'assiette, désormais plus gaie et plus riche en couleurs. De même, en raison de ses origines bretonnes, il y a un peu moins de produits du terroir bourguignon et plus de produits de la mer. Certaines barrières ou certains « tabous » ont même été franchis puisque des plats de coquilles Saint-Jacques sont parfumés avec du safran, épice qui était refusée par B.Loiseau. Sous l'impulsion des seconds, des innovations dans la confection des plats plus franches ont aussi vu le jour. Ainsi, les sauces mousseuses étaient rejetées par B.Loiseau. Cette innovation, proposée par les seconds, a été dans un premier temps rejetée par le chef puis acceptée. La complexité nouvelle introduite dans les plat s'est manifestée dans l'assiette et dans le nom des plats inscrits à la carte. De plus, avec des plats ayant plus d'ouverture gustative, il est désormais possible pour le sommelier de proposer une plus grande variété de vins.

3.4. RESPECTER LES REGLES POUR INNOVER ET INNOVER POUR CONNAITRE LES REGLES

Pour le nouveau chef, les modifications introduites dans la carte et dans les modes de préparation des plats ne constituent pas une trahison, seulement une adaptation tout à fait fidèle à l'esprit Loiseau, avec des variations plus fortes que ce qui existait avant. Pour prendre une analogie linguistique (Pentland, 1995), on garde l'esprit même si on modifie un peu la lettre : il s'agit de modifier la syntaxe mais de respecter la grammaire. Les « phrases culinaires et gustatives » sont désormais plus longues et un peu plus complexes.

Pour les seconds, les principes édictés par Bernard Loiseau constituent un cadre nécessaire qui canalise la création. Selon eux, l'innovation est même beaucoup plus forte lorsqu'elle s'inscrit dans une ligne qui oriente les idées et guide les pratiques. C'est à la fois plus facile puisque certains procédés sont interdits et d'autre constituent des guides mais c'est aussi plus difficile puisqu'il faut creuser certains principes, les exploiter de multiples façons. Paradoxalement, nous pouvons donc suggérer que la création a constitué une occasion forte de compréhension en profondeur et de préservation des principes Loiseau. Pour créer, il fallait s'approprier le style

Loiseau, ce qui permettait de renforcer les principes culinaires existants. Mais la reproduction de grands classiques pouvait être stérile. Cela a été affirmé par la veuve de B.Loiseau qui souhaitait que le restaurant ne devienne pas un musée ainsi que par le nouveau chef pour qui la cuisine, par essence, constitue un espace de création. L'innovation selon lui est nécessaire pour permettre aux seconds de s'exprimer et de rester plus longtemps dans l'établissement. Ainsi l'innovation dans le cadre des contraintes données initialement est apparue paradoxalement comme un moyen de préserver l'esprit Loiseau ou de lui redonner vie. La perpétuation du style est donc passée par une re-création. Mais cet éloignement apparent n'était qu'un détour pour mieux revenir à l'esprit Loiseau tout en étant original. La contrainte a donc constitué un levier d'apprentissage et de création et elle a permis de trouver de nouvelles voies pour mieux exploiter l'esprit créé par B.Loiseau. Il est d'ailleurs intéressant de noter que les guides, en particulier le Guide Michelin, ont continué à attribuer les 3 étoiles au restaurant tout en qualifiant les nouveaux plats créés d'innovations perpétuant le style de B.Loiseau tout en lui donnant de la variété.

On peut donc parler d'une dialectique entre le principe de respect des règles et le besoin de nouveauté. Ce point a été mis en évidence par Howard-Grenville (2005) pour expliquer l'évolution des routines et leur persistance. Il renvoie par ailleurs à la distinction opérée par Feldman (2003) entre les dimensions ostensive et performative des routines. L'aspect ostensif renvoie à une approche déclarative des routines, décomposées en règles conductrices qui guident la création. La dimension performative renvoie à la mise en œuvre des routines par des individus particulier dans un contexte de temps et d'espace spécifique. La mise en pratique des routines peut ainsi conduire à leur changement.

L'innovation et le jeu de variation sur la grammaire culinaire Loiseau ont été rendus possibles par un contexte organisationnel différent et par une modification organisée des modes de création de nouveaux plats. Le processus est devenu plus interactif qu'auparavant, reposant sur un échange constant entre le nouveau chef et ses seconds. Ainsi, le plus souvent, le chef, donne un thème et les seconds s'efforcent alors de proposer de nouveaux plats. Ceux-ci sont testés, évalués dans un processus d'allers et retours entre le chef et ses collaborateurs. Cette démarche peut reposer sur des impressions fugitives ou une réflexion plus élaborée. Les cuisiniers ont ainsi souligné l'importance des livres de cuisine qu'ils qui les aident à trouver de nouvelles idées selon une logique de combinaison et fertilisation. Des « recettes » établies sont reprises, infléchies, transformées et intégrées dans le cadre de création de la cuisine Loiseau. L'innovation peut être

rapide ou lente : elle est alors supportée par un petit cahier sur lequel le chef et ses seconds notent leur idées, n'hésitent pas à les illustrer par des dessins et des croquis. L'idée d'un plat peut en effet venir de la façon de travailler un produit mais aussi d'une image de l'assiette. Ce cahier, en accès libre dans la cuisine, permet de consigner des idées qui pourraient être oubliées. Il s'inscrit donc dans une logique d'accumulation, de constitution d'une mémoire en action. Il constitue aussi un support d'échange et un vecteur d'innovation. Il correspond à ce qu'Howard-Grenville (2005) qualifie d'artifact. Selon Howard-Grenville(2005), les artifacts contribuent plus souvent à la préservation des pratiques et des routines mais ils peuvent aussi servir de support matériel au changement des pratiques en institutionnalisant la possibilité de changer les pratiques, d'introduire des innovations. Selon nos interlocuteurs, le cahier «de création » permet de verbaliser les idées, de faire coïncider des mots et des représentations. Les mots inscrits sur le carnet, les phrases, même sibyllines, facilitent l'échange et constituent un tremplin vers de nouvelles idées. Le travail de verbalisation et d'illustration par des schémas constitue donc à la fois une façon de préserver ou de cultiver des compétences mais aussi de développer de nouvelles idées, de les inscrire dans une syntaxe qui facilitera ensuite leur mise en oeuvre.

3.5. INNOVATION OU TRAHISON ? DES RESISTANCES FORTES

Malgré l'objectif de conformité avec l'esprit B.Loiseau, certaines innovations faites en cuisine ont été mal reçues. Ces résistances sont venues de la salle de restaurant, des maîtres d'hôtel ou des chefs de rangs. Certains maîtres d'hôtel, en particulier le chef de salle, collaborateur proche de B.Loiseau pendant plus de 25 ans, se sont ainsi érigés en gardien du temple et en dépositaires orthodoxes de ce que devait être la cuisine Loiseau. Ainsi, le chef de salle goûtait non seulement les créations mais s'opposait à leur mise sur la carte s'il estimait qu'elles étaient trop originales. Pour certains maîtres d'hôtel, les innovations trahissaient l'esprit Loiseau, : « *il y a trop de mélanges. On ne sait plus ce qu'on mange* », « *On ne reconnaît plus les plats, c'est devenu trop compliqué* ». La plus grande complexité de l'assiette, sa plus grande attractivité en couleur et en ingrédients ont été vécues comme une dispersion empêchant le client de se concentrer sur le goût. La complexité de certains plats est plus un parasitage. Pour certains « *on ne se souvient plus de ce qu'on mange, c'est devenu trop compliqué* ». Les résistances se sont manifestées de façon frontale lorsque certains maîtres d'hôtel ou serveurs présentaient leur incompréhension du plat au chef et à ses seconds. Ils n'hésitaient pas à dire que « *cela, ce n'est pas du Loiseau* ». Les résistances ont

aussi été plus indirectes. Les maîtres d'hôtel jouent en effet un rôle de prescripteur auprès des clients et certains d'entre eux orientaient les clients vers les plats classiques de B.Loiseau. Ils pouvaient ensuite clamer que les nouveaux plats, trop audacieux, n'étaient pas appréciés par les clients qui venaient d'abord et avant tout rechercher la « vraie » cuisine de Bernard Loiseau.

Il a donc fallu faire accepter à la salle les nouveaux plats issus de la cuisine. Cela s'est traduit par un processus « d'enseignement » de la cuisine vers la salle. Cette démarche n'allait pas de soi car la salle de restaurant réunissait beaucoup « d'anciens » ayant connu Bernard Loiseau. Avant le décès de Bernard Loiseau, l'apprentissage des nouveaux plats par la salle de restaurant reposait sur l'interaction informelle entre le personnel de la salle et le chef. Le nouveau chef a décidé de mieux formaliser les fiches des nouveaux plats insérés sur la carte. Ces fiches expliquent la personnalité du plat aux maîtres d'hôtels et aux chefs de rang afin que ces derniers puissent présenter de façon détaillée les plats aux clients. Ce travail est nécessaire car certains plats créés par le nouveau chef sont plus complexes et exigent une plus grande précision de la part des maîtres d'hôtels. De plus, pour chaque nouveau plat, une présentation formelle est réalisée devant tout le personnel de salle. Le chef et ses seconds expliquent le plat et le font goûter au personnel. Aujourd'hui le chef tient à expliquer en personne et à tous ses créations. Ces mesures ont permis d'atténuer certaines résistances. La dégustation a permis par exemple à certains serveurs de percevoir que derrière l'apparente complexité des plats, les principes Loiseau étaient respectés. Là aussi, comme en cuisine, il y a eu un processus d'éducation du goût. Comme le précise un serveur :

« la résistance s'efface quand on goûte le plat. Ça paraît plus compliqué mais il y a toujours l'explosion du goût et on s'aperçoit qu'aucune saveur n'étouffe l'autre »

4. DISCUSSION

Le décès de B.Loiseau peut être considéré comme un « interruptive event » (Zellmer Bruhn, 2003), un événement disruptif mettant en péril l'organisation. Cet événement a conduit à une analyse des routines existantes afin de mieux les comprendre, de les renforcer et de les faire perdurer (Zollo et Winter, 2002). Cet effort d'analyse et de ré-apprentissage a permis de mettre en place de nouvelles pratiques et de favoriser un nouvel élan de création. Cela est conforme à Zellmer-Bruhn, (2003) pour qui les événements disruptifs donnent permettent un apprentissage plus intense portant sur les comment et le pourquoi des pratiques. Cependant, avec la nomination

d'un nouveau chef, qui travaillait depuis plus de 20 ans avec B.loiseau et à propos duquel ce dernier déclarait qu'il « savait faire du Loiseau mieux que Bernard Loiseau lui-même », a surgi un conflit qui s'est cristallisé sur les nouveaux plats. Les innovations ont rencontré de fortes oppositions de la part de la salle de restaurant. Il y a donc eu un conflit entre deux mondes régis par des règles, des pratiques normées et des routines. Si ces deux mondes s'accordaient facilement sous la direction de Bernard Loiseau, la disparition de ce dernier a effacé un point de vue surplombant, presque transcendant, qui régulaient les conflits.

Les résistances entre la salle et la cuisine peuvent s'expliquer par une structuration et une finalité différentes des pratiques et des fonctions attribuées à la cuisine et à la salle. La salle de restaurant, plus encore que la cuisine, est un lieu routinisé, où chaque geste est calculé en vue de satisfaire le client. Il y a donc peu de marge de création. Pour reprendre les analyses d'Howard-Grenville (2005) les routines en salle suivent une logique de répétition et sont orientées vers le passé : elles suivent une logique de renforcement, celui étant d'autant plus fort que le personnel en salle, contrairement à celui de la cuisine, est ancien et a connu directement B.Loiseau. On aurait tort cependant de penser qu'il n'y a pas d'innovation en salle. Celle-ci a lieu au contact du client auquel il faut en permanence s'adapter ou qu'il faut orienter. Si en cuisine, il faut prendre en compte l'extrême instabilité des ingrédients, en salle les clients sont source d'incertitude et génèrent une certaine forme d'innovation de la part des serveurs. Mais celle-ci n'est pas créatrice : elle consiste à s'adapter à la diversité des clients mais aussi à rabattre cette dernière sur des comportements standardisés, ce qui renvoie bien à la définition classique de la routine : il s'agit par exemple de limiter l'extravagance vestimentaire d'un client, de lui déconseiller la moutarde qui serait viendrait fausser la logique d'un plat. En cela, travailler en salle demande de véritables compétences combinant une parfaite observance des règles du service, une excellente connaissance des plats et une capacité à prendre en compte la singularité des clients. Cependant, alors que la cuisine intègre structurellement le changement et la création de nouveaux plats dans son fonctionnement, les pratiques en salle, semblent par essence exclure le changement. La légitimité du fonctionnement de la salle repose sur une certaine immuabilité : le seul changement tolérable consiste dans le perfectionnement et le renforcement des pratiques existantes. Par ailleurs, comme le souligne Howard-Grenville (2005), le rôle des acteurs et en particulier leur pouvoir dans l'organisation joue un grand rôle dans l'évolution ou la persistance des routines. Il

faut donc noter qu'en cuisine, le nouveau chef disposait à la fois de la légitimité de l'ancienneté, du pouvoir de sa fonction et de sa mission de création de nouveaux plats.

L'opposition entre la salle de restaurant et la cuisine est donc de nature structurelle même si les deux entités doivent travailler en parfaite coordination. On pourrait dire qu'en cuisine, les pratiques liées au renouvellement et à l'innovation sont des « dynamic capabilities » (Zollo et Winter, 2002) ou des « méta-routines » dont l'objet est de faire évoluer les pratiques quotidiennes, d'introduire du mouvement dans la stabilité. Elles traduisent la capacité à ré-agencer ou à renouveler les connaissances pour transformer les pratiques. Ces capacités sont facilitées par la rotation élevée du personnel. En revanche, dans la salle de restaurant, les « dynamic capabilities » sont structurellement moins développées : il s'agit d'aiguiller la singularité des clients vers un comportement standard. Et contrairement à la cuisine, une salle de restaurant connaît peu de turnover. Ainsi certains maîtres d'hôtels ou chefs de rang étaient persuadés de détenir la vraie légitimité, d'incarner l'esprit Loiseau. L'aspect affectif et émotionnel était donc beaucoup plus fort en salle qu'en cuisine : la question de l'identité avait de l'établissement avait été mise à vif par la mort de B.Loiseau et les changements étaient vécus comme une nouvelle petite mort ou une trahison. En ce sens comme le remarque Howard-Grenville (2005) le contexte social et culturel constitue un facteur déterminant dans la persistance ou l'évolution des routines et dans l'inflexion de pratiques. Tout renouvellement, tout changement dans les pratiques et les routines sont évalués à l'aune de l'identité qui a été définie et exprimée. Mais sous une même identité peuvent se cacher des interprétations différentes au sein de l'entreprise. Ce décalage n'apparaissait pas lorsque B.Loiseau, jouait un rôle fédérateur et dictait l'identité de l'organisation. Mais après son décès, malgré une organisation très structurée autour de routines éprouvées, l'entreprise a connu une crise qui a traduit une différence de conception dans ce que devait être le style Loiseau. Le travail d'introspection et de réflexion sur les pratiques, individuelles et collectives qui s'est fait en cuisine dans un souci de préservation et d'innovation, n'a pas eu lieu en salle où le danger de perte de compétences ne jouait pas, où le turnover était faible, où les routines étaient bien ancrées et peu sensibles à des modifications et où le chef de salle jouissait d'une forte légitimité due à ses compétences, à son ancienneté et à sa proximité avec B.Loiseau.

Le changement dans les pratiques en cuisine, même s'il se voulait fidèle aux principes culinaires de B.Loiseau a donc mis en jeu l'identité de l'organisation et renvoyer à des facteurs émotionnels

et affectifs. Le travail sur les pratiques culinaires a été l'occasion de redéfinir collectivement l'identité de l'organisation mais ce processus n'a pas été consensuel et a révélé une divergence entre la salle et la cuisine. Ces deux mondes étaient fortement structurés par des pratiques et des routines précises, bien ancrées mais leur mode de structuration, l'orientation temporelle des routines (Howard-Grenville, 2005), le rôle des acteurs et la définition de l'identité Loiseau étaient différents. Avec l'absence du chef historique, les changements dans les pratiques ont été évalués par le personnel en fonction des différentes représentations que chaque membre se faisait du style Loiseau. Prenons la métaphore de l'apprentissage d'une langue. En salle, la connaissance de la langue Bernard Loiseau reposait sur des phrases apprises par cœur (les plats Bernard Loiseau) et sur quelques grands principes que Bernard Loiseau avait fait passer. La pratique était essentiellement itérative et tournée vers le passé. En cuisine, la connaissance de la langue Loiseau ouvrait sur de nouvelles pratiques qui permettaient de composer des phrases nouvelles car l'évolution de la cuisine, la création de nouveaux plats.

Une future piste de recherche consisterait ainsi à mieux analyser les processus d'évolution ou de préservation des routines aux théories de l'identité organisationnelle. Lorsque B.Loiseau rythmait le fonctionnement de l'organisation, l'identité était en quelque sorte prescrite et aussi intériorisée par les différents acteurs. On peut ainsi parler d'une approche « institutionnelle » des pratiques et de l'identité (Albert et Whetten, 1985) et alors il n'y avait pas de conflit entre les deux corpus de routines incarnés dans la cuisine et la salle de restaurant. Avec le décès de B.Loiseau et l'émergence progressive de nouveaux plats, les deux corpus de routines et de pratiques ont évolués différemment : l'un s'est mis en mouvement, en raison même de son fonctionnement, de ses missions, de son orientation vers le futur et de la structure de ses routines (Howard-Grenville, 2005). L'autre est restée plus immobile, tournée vers le passé et structurée par une répétition stricte des routines existantes. Il s'agissait de ne changer en rien les pratiques. Avec le décès de B.Loiseau et l'introduction de nouvelles pratiques, l'identité, auparavant « monolithique », s'est fragmentée. Cette divergence entre les deux mondes peut renvoyer à une approche plus décentralisée de l'identité organisationnelle où celle-ci est construite et négociée par les acteurs (Corley et Gioia, 2004). Cette différence dans les approches de l'identité organisationnelle et les relations aux processus d'apprentissage dans l'organisation constituent selon une piste de recherche à approfondir dans de futurs travaux.

CONCLUSION

Avec le décès de B.Loiseau, l'entreprise a été confrontée à une situation de changement qui l'a conduite à entrer dans un processus d'apprentissage. L'enjeu était de formaliser les pratiques existantes pour substituer au chef disparu une organisation qui maintienne la qualité de l'établissement. Notre article s'efforce de montrer la spécificité des processus d'apprentissage compte tenu de la particularité des pratiques. Il montre que l'apprentissage n'est pas, bien qu'incluant des données sensibles nécessitait aussi un travail réflexif. Il y avait combinaison du cognitif et du comportemental. Ce processus de ré-apprentissage des pratiques en cuisine a permis leur perpétuation mais aussi leur inflexion et leur transformation. La tâche de conservation et d'institutionnalisation a donné lieu à des modifications et a autorisé l'innovation. L'apprentissage visant à la conservation et à l'exploitation des connaissances et des savoir-faire est donc aussi à la source d'une exploration et d'une innovation. Notre papier contribue donc à illustrer cette tension entre préservation et création. L'introduction de nouvelles pratiques et l'évolution des routines en cuisine a suscité un conflit avec un autre monde où les pratiques sont très structurées et routinisées, celui de la salle de restaurant. Conformément à Howard-Grenville (2005) notre papier montre que cette divergence s'explique par des caractéristiques différentes des routines et des pratiques mais qu'elle renvoie aussi au contexte organisationnel et à la notion d'identité organisationnelle. Une autre contribution est donc de suggérer que la dialectique de préservation-transformation des pratiques en cuisine a conduit indirectement à une interrogation sur l'identité organisationnelle. Il apparaît que des pratiques rodées, bien intériorisées, maîtrisées par le personnel, que ce soit en salle ou dans la cuisine, ne garantissent pas le bon fonctionnement de l'entreprise ou en tout cas n'évitent pas les conflits et les divergences d'interprétation. Malgré le décès de B.Loiseau, tout le monde savait ce qu'il avait à faire : les pratiques mises en place suffisaient à faire marcher la maison. Chaque corpus de routines, en salle et en cuisine, avait sa cohérence. Cependant, le changement organisationnel (ici les modifications de la carte et les inflexions du style culinaire de Bernard Loiseau) exigeait un accord des deux corpus de routines, un ajustement entre la cuisine et le restaurant. On peut donc suggérer que les « dynamic capabilities », c'est-à-dire les capacités à modifier les routines existantes (Zollo et Winter, 2002) sont plus fragiles, plus sensibles que les routines de premier ordre, fondées sur la répétition, dans la mesure où elles exigent une négociation au sein des différentes parties de l'organisation. Enfin, cette étude propose d'appréhender les liens entre le changement des pratiques et les phénomènes

d'identité organisationnelle. Nous considérons qu'une analyse plus détaillée et systématique de ces relations constitue sans doute une voie de recherche féconde et encore peu explorée.

RÉFÉRENCES

- Albert, S. et Whetten, D.A. (1985) "Organizational identity" in LL. Cummings et Staw, M.M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 7, pp263-295.
- Argyris, C and Schön, D. (1978), *Organizational Learning*, Londres, Addison-Wesley
- Argote, L. (1999) *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*, Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA.
- Baum, J.A.C. and Singh, J. (1994) "Organizational hierarchies and evolutionary processes: Some reflection on a theory of organizational evolution", in J.A.C. Baum and J.Singh (Eds) *Evolutionary Dynamics in Organizations*, Oxford University Press, New York.
- Brown, J.S. and Duguid, P. (1991), "Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation", *Organization Science*, 2, 1, pp. 40-57.
- Brown, J.S. and Duguid, P. (2001), "Knowledge and Organization: A social-practice perspective", *Organization Science*, 12,2, pp198-213.
- Cohen, M.D. and Bacdayan, P. (1994) "Organizational routines are stored as procedural memory", *Organization Science*, 5/4.
- Cook, S.D.N and Brown J.S. (1999), "Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing", *Organization Science*, 10, 4, pp.381-400.
- Corley, K.G. et Gioia, D.A (2004) "Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off", *Administrative Science Quarterly*, 49, pp173-208.
- Cyert, R. and March, J. (1963) *A behavioral theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ.
- Dosi, G. Nelson, R.R et S.G. Winter (2000) "The nature and dynamics of organizational capabilities" in Dosi, Nelson et Winter (Eds) *The Nature and Dynamics of Organizational capabilities*. Oxford University Press.
- Feldman, M. (2000) "Organizational routines as a source of continuous change", *Organization Science*, Vol 11, 6, pp 611-629.
- Feldman, M (2003) "A Performative Perspective on Stability and Change in Organizational Routines". *Industrial and Corporate Change*, Vol 12:4, pp 727-752.
- Feldman, M..S. (2004) "Resources in emerging structures and processes of change" *Organization Science*, 15, pp 295-309.
- Feldman, M. and A. Rafaeli (2002), "Organizational Routines as Sources of Connections and Understanding". *Journal of Management Studies*, May 39:3, pp 309-332.
- Gersick, C. and Hackmann, J.R (1990), "Habitual routines in task-performing groups" *Organization Behavior and human decision process*, 47, pp 65-97.
- Gherardi, S. and Nicolini, D. (2002), "Learning in a constellation of interconnected practices: canon or dissonance?" *Journal of Management Studies*, Vol 39, pp 419-436
- Glaser, B.G et Strauss, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago, Adline.
- Howard-Grenville, J.A. (2005) "The persistence of flexible organizational routines; the role of agency and organizational context", *Organization Science*, n 6, pp 618-636.

- Langley, A. (1997) "l'étude des processus stratégiques: défis conceptuels et analytiques" *Management International*, Vol 2, pp 37-50
- Leroy, F. (1997) "Apprentissage organisationnel et stratégie" in Laroche, H. et Nioche, J.P (Eds) *Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert, pp 233-274 ?
- Leandre-Gomez, M., Bouty, I. and Godard, C. (2003), "Developing knowing in practice: Behind the scenes of Haute Cuisine" in Nicoloni, D. Gherardi, S and Yanow, D (eds) "*Knowing in Organization: a practice based approach*", Sharpe Armonk.
- Levitt, B. and March, J.G. (1988) Organizational Learning, *American Review of Sociology*, 14, pp 319-340.
- Lincoln, Y.S. et , E. Guba (1985), *Naturalistic Enquiry*, Beverly Hills, CA. Sage.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman (1994) *Qualitative Data Analysis*, Beverly Hills, Sage.
- Miller, W.L. et Crabtree, B.F. (1992) « Primary Case Research : a multimethod typology and qualitative road map" in Crabtree, B.F. et Miller, W.F (Eds) *Doing Qualitative Research*, Vol 3. Sage Publications
- Nelson, R.R. and Winter, S.G, (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, M.A.
- Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, 5, 1. pp 14-37.
- Orlikowski, W. (2002) "Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing", *Organization Science*, vol 13, 3, PP 249-273.
- Pentland, B.T (1995), "Grammatical models of organizational processes", *Organization Science* Vol.6, 5, pp. 541-556.
- Pentland, B.T. (1999) "Building process theory with narrative: from descriptive to explanation" *Academy of Management Review*, Vol 24, 4, PP 711-724.
- Pentland, B.T et Rueter, H.H. (1994) "Organizational routines as grammar of action" *Administrative Science Quarterly*. 39, pp 484-510.
- Pettigrew A. (1992) "The character and significance of strategy process research" *Strategic Management Journal*, 13, PP 5-16.
- Weick, K.E and Roberts, K.H. (1993), "Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks", *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, pp. 357-381.
- Schatzki, T.R. (2001), "Practice mind-ed order", in Schatzki, Knorr Cetina, Savigny (eds), "The practice Turn in Contemporary Theory", Routledge, London.
- Turner, S. (2001), "Throwing out the tacit rule book: Learning and practices" in Schatzki, Knorr Cetina, Savigny (eds), "The practice Turn in Contemporary Theory", Routledge, London.
- Wenger, E. (2000), "Communities of practice and social learning systems", *Organization*, 7 (2), pp 225-246.
- Yin, R.K. (1989), *Case Study Research, Design and Methods*. Newbury Park, CA. Sage
- Zellmer-Bruhn, M.E. (2003) "Interruptive Events and team knowledge acquisition", *Management Science*, Vol 49, 4, pp 514-528.
- Zollo, M. et Winter, S. (2002) "Deliberate Learning and the evolution of Dynamic capabilities", *Organization Science*, vol 13, 3, pp 339-351.