



HAL
open science

Activités et collectifs. Approches cognitives et organisationnelles. Introduction

Lise Gastaldi, Cathy Krohmer, Claude Paraponaris

► **To cite this version:**

Lise Gastaldi, Cathy Krohmer, Claude Paraponaris. Activités et collectifs. Approches cognitives et organisationnelles. Introduction. Lise Gastaldi; Cathy Krohmer; Claude Paraponaris. Activités et collectifs : approches cognitives et organisationnelles, Presses Universitaires de Provence, pp.5-20, 2017, 9791032001073. halshs-01579857

HAL Id: halshs-01579857

<https://shs.hal.science/halshs-01579857>

Submitted on 4 Oct 2017

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

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

Activités et collectifs

Approches cognitives
et
organisationnelles

sous la direction de
Lise Gastaldi
Cathy Krohmer
Claude Paraponaris

Travail
&
Gouvernance

Activités et collectifs

Approches cognitives et organisationnelles

sous la direction de

Lise Gastaldi, Cathy Krohmer et Claude Paraponaris

2017

PRESSES UNIVERSITAIRES DE PROVENCE

© PRESSES UNIVERSITAIRES DE PROVENCE
Aix-Marseille Université

29, avenue Robert-Schuman – F – 13621 Aix-en-Provence CEDEX 1
Tél. 33 (0)4 13 55 31 91

pup@univ-amu.fr – Catalogue complet sur <http://presses-universitaires.univ-amu.fr/>

DIFFUSION LIBRAIRIES : AFPU DIFFUSION – DISTRIBUTION SODIS

Introduction

Lise Gastaldi, Cathy Krohmer et Claude Paraponaris

Cet ouvrage rend compte d'une partie des travaux conduits au sein d'un séminaire réalisé au Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail entre avril 2014 et mai 2016 à Aix en Provence. Ce séminaire qui a pris le nom de C 3, pour Compétences Collectives et Connaissances, a fait l'objet de plusieurs présentations par des chercheurs invités et des chercheurs du LEST. L'intention initiale consistait à dresser un bilan des recherches réalisées sur quelques-unes des thématiques de prédilection du LEST, à savoir la gestion par les compétences, l'apprentissage organisationnel, le management de l'innovation, les écosystèmes de recherche et d'innovation selon les perspectives de l'analyse sociétale et la dynamique des territoires en termes socioéconomiques.

Le séminaire a rassemblé des chercheurs issus de différentes disciplines et a bénéficié de l'appui de différentes associations scientifiques dont l'AGeCSO (Association Francophone pour la Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations). Plusieurs auteurs sont membres actifs de cette association scientifique. Par ailleurs les groupes thématiques « Gestion des Compétences – Didier Retour » de l'AGRH (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines), et « Ressources, Compétences et Capacités Dynamiques » de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), ont prêté leur concours afin d'organiser une journée d'étude dédiée au croisement des recherches sur la question des compétences¹.

Un séminaire nourri par différentes disciplines de recherche

Les apports disciplinaires ont été larges puisqu'aux disciplines pratiquées au LEST (économie, gestion, sciences juridiques, sociologie et sciences politiques) sont venues s'ajouter et dialoguer la philosophie, la psychologie du développement, la psychologie cognitive et les sciences de l'éducation.

1 Cette journée a donné lieu à deux numéros spéciaux de revue : *Management International* « Routines et compétences : quels liens avec la performance des organisations ? » et *Revue Française de Gestion* « Compétences et performances : quel rôle pour les outils de gestion ? » sous la direction de Cathy Krohmer, Franck Brulhart et Ewan Oiry.

Pourquoi toutes ces disciplines ont-elles été convoquées et que nous ont-elles apportées en termes d'analyse des organisations ?

L'invitation qui était adressée aux chercheurs était tout d'abord animée par la curiosité de formes nouvelles d'organisation et de gestion. Cette curiosité correspond à la perspective des travaux de notre laboratoire qui a toujours travaillé les questions d'innovation : aussi bien en termes technologiques et sociaux, qu'en termes organisationnels et individuels. Notre demande s'est donc orientée vers des auteurs ou des spécialistes de concepts particulièrement riches en termes d'éclairage.

Ensuite, cette curiosité était soutenue par la conviction qu'en matière de dynamique des organisations, le mouvement préexiste aux règles d'organisation. C'est parce que les acteurs sont en interaction, qu'ils cherchent des modes favorables d'existence et qu'ils souhaitent parfois dépasser les cadres habituels de leur activité qu'ils sont par la suite conduits à élaborer collectivement des règles d'encadrement des actions.

Notre intention rejoignait donc les questionnements contemporains à propos de l'émergence d'une économie et de modes de gestion pris sous l'influence d'une montée en puissance des exigences de renouvellement des savoir-faire et des pratiques de collaboration dans le travail. Cette perspective nous a orienté vers des disciplines qui effectivement interrogent le rapport du sujet individuel au collectif, qui prennent au sérieux le développement d'une économie cognitive et qui pour cela ne laissent pas réduire leur recherche à une partition entre dimension sociale et dimension cognitive des apprentissages.

C'est de cette manière que nous avons accueilli dans ce séminaire des travaux qui s'inspirent de la philosophie de Georges Canguilhem qui, rappelons-le, a soutenu que tout le vivant, et non pas seulement le biologique, permet de comprendre la vie et nos modes d'existence. L'activité signale la spécificité de l'humain et nous ne pouvons pas faire une économie de l'éthique. Cette orientation philosophique a reçu un complément considérable avec les travaux inspirés par Jean Piaget, Lev Vygotski et les différents courants de la psychologie du développement.

Ces deux traditions, fortes dans les sciences humaines mais trop peu prolongées dans le domaine des sciences de l'organisation, offrent des possibilités d'analyse de l'action non plus en termes d'individus et de collectif d'individus, mais de sujets doués d'une activité mentale structurée, d'outillage mental et animés par du désir. Ce qui permet de revenir sur le débat relatif aux apprentissages qui a animé les communautés de management stratégique et de management des compétences depuis les années 1990. Ce retour sur les voies de l'apprentissage est salutaire puisqu'il permet d'identifier les schémas de modification des comportements en complément de l'évolution des capacités et routines de l'organisation. Dans ce sens l'apport de ce courant philosophique ainsi que de la psychologie du développement et de l'analyse de l'activité résident dans la prise en charge de la question de l'effectivité du changement et de l'apprentissage.

Le séminaire C 3 a aussi reçu les éclairages de la psychologie cognitive et de la sociologie du numérique.

La psychologie cognitive recouvre un large champ de recherches qui pour certaines sont de plus en plus mobilisées pour tenter de rendre compte des processus de décision et de coopération au sein de l'activité de travail. Nous avons été particulièrement intéressés par les travaux portant sur la mémoire de travail telle qu'analysée par

Baddeley (2000). C'est-à-dire une mémoire qui intervient à l'intersection de la mémoire à long terme et de la situation de travail ou du contexte. Cette mémoire a pour fonction d'élaborer des représentations mentales qui soutiennent et guident l'action. Est-elle une mémoire fidèle au contexte ? Dans quelle mesure est-elle sous l'influence de l'imaginaire du sujet ? Autant de questions qui s'avèrent nouvelles pour les spécialistes du travail et des ressources humaines.

Dans une certaine mesure, la psychologie cognitive c'est aussi le courant des cartes cognitives auquel participe le sociologue Karl Weick. Loin d'envisager l'humain en termes de modules spécialisés reliés à un processeur central, ce courant du cognitivisme nous invite à penser la complexité des représentations mentales, leur persistance et leur influence en matière de prise de décision. Une carte cognitive est composée de concepts reliés entre eux, elle se présente le plus souvent comme une représentation graphique qui a la forme d'un schème (des concepts et des relations).

Le numérique pour sa part reçoit un début d'attention au LEST depuis le début des années 2010, notamment avec les travaux de jeunes chercheurs qui s'investissent dans une sociologie des activités en réseau soutenues par les technologies numériques. Cette analyse sociologique nous permet d'envisager différemment l'activité collective et même ce que l'on qualifie de manière emblématique de « collectif » au singulier ou au pluriel. Cette sociologie du numérique flirte avec l'économie de la propriété puisqu'elle prend très au sérieux la problématique des licences de logiciel libre. Chemin faisant elle aborde donc la question des Communs qui fait un retour remarquable dans les travaux en sciences sociales.

Rappelons à ce titre que c'est en 1989 que Richard Stallman et Eben Moglen lancent la General Public Licence (GPL). La GPL ambitionne de protéger la construction du projet communautaire GNU (GNU's Not Unix), c'est-à-dire une gouvernance adaptée à un type de bien, à une série de règles et normes communautaires et à un projet politique porté par la Free Software Foundation (Le Crosnier 2015). « La GPL s'appuie sur le droit d'auteur, pour compléter celui-ci par un contrat privé (une licence) qui autorise tout usage (donc offre les quatre libertés du logiciel libre), mais contraint celui qui s'appuie sur du code libre à rendre à la communauté les ajouts et corrections qu'il aura pu apporter. On parle d'une licence virale : tout logiciel qui utilise du logiciel libre doit lui aussi rester un logiciel libre » (Le Crosnier 2015, p. 158). Les quatre libertés du logiciel libre sont : la liberté d'exécuter le programme, pour tous les usages (liberté 0) ; la liberté d'étudier le fonctionnement du programme, et de l'adapter à ses besoins (liberté 1) ; la nécessité d'accéder au code source, la liberté de redistribuer des copies, d'aider son voisin (liberté 2) ; la liberté d'améliorer le programme et de publier ses améliorations, pour en faire profiter toute la communauté (liberté 3), et donc pour cela la nécessité d'accéder au code source.

Des présentations complémentaires traitant des concepts et des applications

Notre séminaire s'est engagé sur la volonté de ne pas hiérarchiser présentation de concepts et partage d'expérience sur des terrains d'étude. Animés par la curiosité de formes émergentes d'organisation, nous avons ouvert la porte sans discrimination à des comptes rendus de mission d'étude autant qu'à des développements conceptuels

parfois très exigeants. Mises bout à bout les différentes séances du séminaire pourraient conduire à l'interrogation. Les terrains d'étude ont en effet concerné des univers aussi différents que la gestion municipale, les expéditions polaires, les espaces pédagogiques numérisés, les communautés Wikipédia, les PME technologiques, les associations de bénévoles, les espaces de coworking, les entrepôts de stockage et les engins de transport.

Avec ces terrains empiriques, ou parfois à côté au cours de séances différentes, ont été développés des concepts tels que les schèmes cognitifs et les cartes cognitives selon les théories de l'action, la mémoire de travail, les processus d'apprentissage, les compétences improvisationnelles, l'expertise et le transfert, les communs de la connaissance, l'objet-frontière, les communautés épistémiques et les dispositifs cognitifs.

Cette coexistence d'objets empiriques et de concepts n'a en fait rien d'artificiel. Ces terrains d'étude très variés nous ont invités à penser l'homogénéité et l'hétérogénéité de cette nouveauté patiemment recherchée. Ils nous ont également servi de points d'appui pour remonter les filières conceptuelles vers des territoires jusqu'ici peu investis pas les recherches du LEST. En effet, une part importante des nouvelles approches du management est inspirée par d'autres disciplines. L'éventail des disciplines d'emprunt est même allé croissant depuis le début des années 2000. Ainsi, nous avons pris au sérieux ces emprunts. Ne sont-ils pas des témoignages d'une quête d'analyse et de compréhension qui ne trouve pas satisfaction avec les instruments d'analyse institués dans une seule discipline ? Pour autant il ne s'agit pas d'attraper au vol quelques concepts dont la syntaxe pourrait évoquer quelque situation rencontrée empiriquement. Il en va sans doute ainsi du concept de traduction importé depuis les travaux de Michel Callon et Bruno Latour jusqu'aux univers du management contemporain. Peut-être que ce concept est parfois trop rapidement plaqué sur des situations de gestion qui mériteraient un traitement ô combien au moins aussi perçant et pertinent que celui qui nous a été légué par Jacques Girin (1990, 2001, 2011). Car finalement ce sont bien des situations de gestion qui sont rapportées dans le présent ouvrage. Des situations de gestion certes fort diverses, mais des situations pleines de dimensions cognitives, de processus de coordination et de conflits. Des situations qui ont plutôt tendance à rejouer la domination du discours de l'optimisation économique, mais aussi des situations qui ouvrent des perspectives d'émancipation par et vers le savoir et la confiance.

Soulignons à ce titre que plusieurs présentations n'ont pas été intégrées dans le présent ouvrage. Pour autant elles sont bien présentes dans les analyses qui sont développées dans les différents chapitres.

Ainsi, Pascal Lièvre (Université d'Auvergne et directeur scientifique de l'AGCSO) nous a livré une synthèse de ses travaux en matière de situations extrêmes de gestion voulues ou subies, de situations d'urgence ou de crise. Ces situations se retrouvent souvent dans le cas des expéditions polaires, des services secours incendie et d'exploration spatiale. Pascal Lièvre met en évidence trois registres : la construction du sens au sein des collectifs, les capacités d'ambidextrie organisationnelle et les dispositifs d'expansion des connaissances expérientielles et scientifiques. Ces registres permettent d'envisager une théorie sociale de l'apprentissage dans les projets. Les perspectives de recherche tracées par Pascal Lièvre ont inspiré d'autres présentations davantage factuelles également non présentes dans cet ouvrage.

Évelyne Rouby (GREDEG, Université de Nice) nous a fait partager les travaux conduits dans le champ des processus continus de fabrication (cimenteries). Elle nous a présenté le concept d'attention organisationnelle défini comme une construction collective de l'attention dans des environnements dynamiques et complexes.

Valérie Caraguel (Centre d'Innovation Pédagogique et d'Évaluation, Aix Marseille Université) nous a présenté le concept d'espace physique d'apprentissage. S'inscrivant dans la problématique du nécessaire renouvellement pédagogique et des classes inversées, l'exposé de Valérie Caraguel nous a permis de saisir très précisément les enjeux et les modalités de mise en œuvre de ce concept dans un univers institutionnel encore très marqué par des principes bureaucratiques. Dans la lignée de ce concept, le séminaire a également bénéficié des présentations de Guillaume Pérocheau (ICI Lab, ISEN Toulon) et de Pierre-Yves Pérez (Fogas) qui s'intéressent tous deux aux pratiques collaboratives dans des contextes de formation professionnelle et de travail influencés par les technologies numériques.

Enfin, Sophia Gavault et Martine Sigal (LEST, Aix Marseille Université) ont développé leur réflexion à propos des compétences latentes au sein des activités de bénévolat. Elles nous ont permis de confirmer que des dynamiques nouvelles étaient en développement aussi bien dans les consciences personnelles des citoyens et des salariés que dans les projets des organisations marchandes.

Ce séminaire a bénéficié de la participation et de l'implication sans faille de notre collègue Antoine Vion. En charge du programme de recherche « Innovation et nouveaux modèles d'organisation » au sein de notre laboratoire, spécialiste de politique et d'évaluation publique, de relations internationales et d'analyse de réseaux, notre collègue a été précieux dans la mise en dialogue de nos travaux. Notre séminaire s'est tenu en parallèle du développement d'un grand programme de recherche pluridisciplinaire concernant fort justement la question des frontières (Vion 2014). Notre collègue a joué les passeurs avec sobriété et efficacité, qu'il en soit remercié.

Un partenariat avec l'AGeCSO

Le séminaire C3 a également été élaboré en articulation avec un atelier thématique de l'Association Francophone pour la Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations (AGeCSO). L'objet de l'AGeCSO est de promouvoir les échanges multidisciplinaires (apprentissage et transfert d'expertise, communautés de pratique et d'expertise, ingénierie et modélisation des connaissances, systèmes de connaissances, économie et sociologie des connaissances, management des connaissances), en connexion avec tous les utilisateurs déployant les approches, méthodes et outils adaptés à leurs besoins, que ces utilisateurs soient issus du monde académique ou du monde socio-économique. L'association organise un colloque annuel (celui de 2014 a été organisé par le LEST et a fait l'objet d'un numéro spécial du *Journal of Knowledge Management* coordonné par Claude Paraponaris et Martine Sigal) ainsi que de multiples journées d'étude à propos des questions d'expertise, d'épistémologie, de langage et traduction ainsi qu'au sujet de la problématique des Communs.

L'atelier thématique « transmission des connaissances » s'est intéressé aux multiples formes du partage des connaissances entre individus, organisations et institutions. Les pratiques de transfert d'expérience sont une activité ancienne dont les dispositifs sont

assez variés : transfert technologique entre Nations et au sein des firmes multinationales, dispositifs de formation, méthodes de management et d'engagement des salariés. Le groupe de chercheurs animant cet atelier a entrepris un programme d'identification des pratiques les plus avancées en matière de transmission suivant deux perspectives : définir les facteurs génériques de transmission et fournir des axes de développement aux praticiens.

Quelques témoignages de ces travaux collectifs se trouvent dans des numéros spéciaux de revue (Ermine 2014 ; Paraponaris 2012).

Un ouvrage animé par des perspectives de l'« à-venir » des organisations

Plutôt que de se focaliser sur les règles et routines installées au sein des organisations, les chapitres qui sont rassemblés en témoignage de ce séminaire sont majoritairement animés par la discussion des perspectives que prennent les mouvements émergents dans différents secteurs d'activité. D'une manière générale, trois grands courants de recherche irriguent cet ouvrage :

- le management par les compétences,
- les perspectives cognitives en matière d'apprentissage et d'impacts du numérique,
- la problématique de l'innovation.

Le mouvement de la compétence a été initié dans les années 1970 par les travaux de McClelland (1973), un psychologue américain qui propose alors une approche alternative aux tests d'intelligence pour mesurer et prédire l'obtention de résultats dans les domaines scolaire et professionnel. Depuis, de nombreux auteurs issus de différentes disciplines (sciences de gestion, sociologie, psychologie, ergonomie, sciences de l'éducation) se sont penchés sur cette notion qui peut s'appréhender à plusieurs niveaux : individuel, collectif, organisationnel, voire inter-organisationnel (Savalto et Rerup 2011). Actuellement, deux grands courants se distinguent : l'approche rationnelle et l'approche relationnelle. Les tenants de la première, largement dominante, l'envisagent comme l'application d'un corpus de connaissances scientifiques, ou comme des propriétés variées de l'être humain (Boyatzis 1982 ; Spencer, Spencer 2008 ; Woodruff 1993) qu'il s'agit de repérer et qui permettent de distinguer les individus selon leur niveau de performance. De l'autre côté, une conception plus interprétativiste et relationnelle de la compétence l'envisage comme un construit instable et flexible, en interaction entre l'individu et son contexte (Sandberg 2000 ; Everaere 2000 ; Häland et Tjora 2006 ; Sandberg et Pinnington 2009 ; Fauré et Rouleau 2011 ; Lindberg et Rantatalo 2014).

Ce mouvement s'est traduit dans les organisations par la mise en place d'outils de gestion spécifiques pouvant prendre des dénominations diverses : management des compétences, gestion des compétences, démarches compétences. Leur point commun est que ces outils renouvellent la Gestion des Ressources Humaines et les modalités d'organisation du travail (Lawler 1994), en donnant la priorité aux compétences maîtrisées par les personnes (Parlier 2010), qui fondent alors les décisions de gestion (Gilbert 2003). À ce titre, le management des compétences apparaît comme un cadre construit et en construction où se créent et se transforment des règles (Reynaud 2001). Si des travaux s'attachent à définir les bonnes pratiques de ce modèle (par exemple Wright et Snell 1991 ; Dubois et Rothwell 2004 ; Zarifian 2001), très rapidement des

critiques lui sont adressées. Plusieurs chercheurs, principalement en sociologie, en pointent les faiblesses : les compétences liées au résultat sont désormais « mortelles » car éphémères et plus difficilement transférables (Reynaud 2001), elles traduisent une individualisation de la relation d'emploi (Courpasson et Livian 1991) et renforcent les processus de domination managériale (Dugué 1994). D'autres critiques concernent le caractère universel du modèle (Martín-Alcázar *et al.* 2005 ; Lengnick-Hall *et al.* 2009), sorte de « One Best Way » (Pichault *et al.* 2006). Plusieurs travaux montrent ainsi la grande diversité des modalités de management des compétences : selon les contextes nationaux (Bouteiller et Gilbert 2005 ; Le Deist et Winterton 2005), le secteur d'activité (Colin et Grasser 2007), le degré d'intégration du management des compétences à la politique de GRH et à la stratégie d'une entreprise (Pichault 2006), ou encore selon les intentions des concepteurs de l'outil (Parlier 2010).

Les travaux du LEST sur les compétences s'inscrivent dans cette veine et cherchent à comprendre et à analyser la gestion des compétences dans leur contexte au travers de travaux empiriques. C'est ainsi que des travaux ont porté sur la dynamique de l'outil de gestion des compétences (Oiry), sur les effets d'outils de gestion sur les carrières des ingénieurs (Gastaldi) et sur les salariés de façon plus générale (Krohmer). Ici sont questionnés les « effets émergents », tels que les détournements et les dépassements de ces outils. Les travaux du LEST se sont aussi attachés à appréhender la dimension collective de la compétence en s'intéressant à des dispositifs particuliers tels que les communautés de pratiques (Gastaldi) ou la notion de compétence collective (Krohmer). Cette notion questionne ici fortement les liens entre gestion des compétences et étude des dynamiques cognitives. Frédérique Chédotel et Cathy Krohmer (2014) interrogent le lien entre construction et développement de référentiels communs et mémoire collective dans le cadre du management des compétences collectives. Le LEST prolonge actuellement les recherches dans le domaine des compétences au travers d'un projet de recherche financé par l'Agence Nationale pour la Recherche portant sur les transformations des compétences individuelles et collectives dans les entreprises de hautes technologies (projet KEToRC - ANR). L'objectif est de mieux appréhender les dynamiques de transformation du travail et des compétences dans ces environnements complexes et dynamiques. L'étude se déroule dans les secteurs des composants et puces électroniques et des dispositifs médicaux.

Pour ce qui concerne les perspectives cognitives en matière d'apprentissage et d'impacts du numérique, on peut remarquer que si la place faite aux dimensions cognitives dans les activités de travail devrait aller de soi, on est en fait loin du compte dans le cas des sciences sociales. Longtemps ces dimensions ont été repoussées dans les champs de la médecine et du courant cognitiviste. Il a fallu attendre la fin des années 1980 pour assister au développement de l'intérêt porté aux phénomènes d'interaction et de structures en réseau (Kirman 1983, 1994 ; Ponssard 1990 ; Cohendet 1998). Un courant d'analyse en économie industrielle va s'affirmer de manière originale en Europe (Cohendet, Kirman et Zimmermann 2003) à partir de ces questions d'organisation en réseau, d'innovation fondée sur la dynamique des connaissances et bientôt d'économie numérique.

Au cours des années 1990, un pont s'est effectivement établi dans l'analyse des organisations et des marchés, et même jusque dans les champs bien établis de l'économie du travail, entre dimensions cognitives des activités et règles ou

conventions. Le rapport pour le CNRS établi en 1993 par Bertrand Munier et André Orléan à propos des liens entre sciences cognitives et sciences économiques et de gestion a marqué le point de départ de travaux foisonnants véritable tournant cognitif en économie (Orléan 2002). Mais pas uniquement en économie puisque, sous l'influence de cette économie des connaissances, le droit de la propriété intellectuelle a connu un regain d'intérêt, puis l'économie du travail et la gestion des ressources humaines avec les questions d'incitation à partager et diffuser les connaissances. Le management de l'innovation a bien entendu été affecté également par cette vague cognitiviste.

Un des grands intérêts de ces travaux réside dans l'étude empirique de la transformation des métiers et des structures qui tentent de les réguler. Le tournant cognitif est alors examiné en termes de dispositifs cognitifs et organisationnels (Benghozi, Charue-Duboc et Midler 2000 ; Charue-Duboc 2006). Ce qui tranche avec beaucoup de travaux en management stratégique qui oublient trop souvent de préciser de quoi ils traitent exactement lorsqu'ils évoquent des mouvements de diffusion des connaissances. Ce qui conduit également à traiter d'une dimension essentielle au sein des organisations : les métiers, leur dynamique et leur combinaison. Cette dimension oubliée des spécialistes du management a de quoi interroger. Un des intérêts complémentaires réside dans la question des frontières des firmes. Cette perspective est abordée en interrogeant la dynamique des communautés de connaissances. Souvent, pour des entreprises très innovantes, le cœur de la production de connaissances nouvelles est 'délégué' à des communautés de connaissances qui s'organisent de manière relativement autonome au regard des conventions d'effort et de hiérarchie en vigueur dans la firme (Cohendet et Simon 2007).

Les travaux du LEST se sont très tôt inscrits dans l'élaboration institutionnellement située des professions puis des disciplines de la science et de la technologie. Ces travaux ont constamment démontré le caractère sociétal de la production des qualifications techniques et finalement de l'ordre industriel au sein des différentes sociétés marchandes. Les secteurs industriels y sont étudiés sous l'angle de la structuration et de la dynamique d'espaces de définition des métiers et des carrières entre univers industriel et univers académique (Lanciano et Nohara 1999 ; Nohara et Lanciano-Morandat 2013). Aujourd'hui cette approche est prolongée dans plusieurs directions, notamment celle des dynamiques numériques qui, en tant qu'instruments des activités de conception, de production et de consommation, pose à nouveau la question des formes du collectif. Ce dernier sera-t-il numérisé afin de permettre aux formes capitalistes de pousser plus loin leur domination sur les sociétés et leurs imaginaires ? Ou bien, tel un $\phi\alpha\rho\mu\acute{\alpha}\kappa\omega\nu$ (du grec *pharmakon*, poison-médecine), le collectif regagnera-t-il une autonomie en faisant des instruments numériques des moyens au service de projets d'émancipation sociale ?

Le troisième courant de recherche présent dans l'ouvrage touche aux formes de l'innovation. L'individualisme méthodologique a marqué une grande partie des travaux en management de l'innovation en laissant croire qu'il appartenait à quelques décideurs le soin de mettre en forme l'innovation. Si ce recentrage sur l'entreprise a permis d'apprécier à leur juste valeur les verrous organisationnels et les capacités à les surmonter, on peut faire le constat d'une certaine inefficacité à envisager les dimensions systémiques de l'innovation technologique et sociale. Les innovations se

développent avant tout dans des secteurs d'activité, elles en débordent parfois et enclenchent de nouveaux régimes d'innovation. Les travaux conduits au LEST en la matière n'ont ainsi pas attendu les travaux portant sur les écosystèmes d'innovation pour traiter sur le fond les dimensions systémiques. On pense en particulier au système de formation et à la connexion aux univers scientifiques.

Si un large accord peut se faire sur l'inscription de l'innovation dans un champ particulier, les spécialistes ont toutefois tendance à désigner le marché et les outils de gestion des projets comme principaux vecteurs. Des travaux très complémentaires sont conduits depuis les années 1980 au LEST (Maurice, Sellier et Silvestre 1982 ; Lanciano et alii. 1992, 1998 ; Maurice 1995 ; Garnier 2004) pour mettre en lumière l'activité des professionnels de la R & D, leur culture professionnelle, l'organisation spécifique à leurs métiers ainsi que les règles de gestion qui accompagnent leur développement dans l'entreprise (Gastaldi et Gilbert 2006). Des travaux comparatifs à l'échelle européenne permettent d'envisager l'élaboration de capacités distinctives d'innovation ancrées autour d'institutions particulières du travail, de l'emploi et de la propriété intellectuelle (Béret et alii. 2003). D'autres travaux passent à l'échelle mondiale pour démontrer que l'innovation est l'affaire de collectifs qui relativisent l'autonomie des firmes et qui placent la technologie dans un système d'élaboration institutionnelle ancrée dans des espaces et des histoires spécifiques (Lanciano et Nohara 2009 ; Lanciano, Nohara et Verdier 2006).

D'une certaine manière, les travaux rassemblés interrogent des émergences au sein de l'action collective à la manière des mondes sociaux définis par Michel Grossetti. Dans cette perspective, le chercheur n'aborde pas son matériau avec des préjugés sur les organisations et leur cohérence. La vie sociale est plus qu'une somme d'activités individuelles, elle n'est pas réductible à un vaste marché, elle est constituée de multiples liens, de solidarités, de normes, de formes sociales complexes dotées elles-mêmes d'une certaine inertie. Les dynamiques qui sont étudiées s'inscrivent dans des processus historiques multiples et sont ancrées dans des lieux hétérogènes, mais sont irréductibles à un espace indifférencié et parfaitement fluide. Pour autant ces dynamiques ne sont pas dénuées de régularités, d'ordres et de logiques, que l'on peut décrire, comprendre et analyser. Le chercheur peut réfuter certaines interprétations ou certaines analyses et en défendre d'autres, sur la base de données empiriques et d'arguments logiques.

Un premier ensemble de travaux : les fondements conceptuels de la catégorie "collectif".

Jean-Claude Coulet apporte une contribution à notre sens très importante sur la question des dynamiques cognitives individuelles et organisationnelle. L'auteur connaît les différents courants de la cognition, en particulier leur fondement épistémologique, il connaît également les problématiques des sciences de l'éducation. Il s'intéresse depuis plusieurs années aux questions de gestion des compétences et des connaissances. Sa critique des approches fondées sur les théories du traitement de l'information est ici bienvenue. Ces fondements sont souvent ignorés par les études soucieuses d'aller directement jusqu'à l'objet de leurs analyses : un objet « connaissance » qui n'est justement pas un objet. Disciple de Piaget et de Vergnaud, Jean-Claude Coulet développe une genèse des connaissances individuelles et des savoirs collectifs fondés

sur la psychologie du développement. Il nous livre une description particulièrement détaillée des processus de création de connaissances pour le sujet et pour les collectifs. Sur cette base, il établit quelques conséquences, théoriques et pratiques, relatives au management des compétences individuelles et collectives.

Camille Guirou s'inscrit dans une filiation assez proche. Elle est une lectrice des travaux structurant les théories de l'activité. Elle a également étudié en détail les travaux issus du « tournant cognitif ». Elle nous propose une étude des représentations du sujet sous forme de cartes causales dites cartes mentales. En analysant en profondeur les « pensées d'un groupe », l'auteur souhaite montrer qu'il existe effectivement une vision collective, supérieure à la somme des individus qui composent le groupe, et autonome à un certain degré. Son hypothèse est qu'il existe un « esprit de groupe » formé des savoirs (connaissances universellement partagées), des compétences collectives et des croyances sociales (ce que chacun croit que tous les autres croient). Ce qui autorise à envisager de manière spécifique le rôle des interactions dans la construction des stratégies. Camille Guirou conduit son analyse au sein d'une collectivité locale et nous donne à examiner des exemples pratiques de savoirs, de compétences collectives et de croyances sociales.

Théo Simon nous livre une étude pleine de promesses. Son chapitre pourrait paraître ambitieux et quelque peu déconnecté du champ de l'analyse des organisations. Mais il n'en est rien. Le lecteur qui prendra le temps de le lire pourra envisager de dépasser le cloisonnement entre approches neuropsychologique et sociologique de l'action. L'auteur s'intéresse à l'activité de travail et donc aux ressources qui sont en jeu. Si une tradition sociologique a écarté les questions cognitives, Théo Simon les installe dans son analyse pour étudier les différentes situations du sujet au travail. Il envisage les situations d'adhérence du sujet à la situation, ici la mémoire à court terme est pleinement impliquée. Et les situations de désadhérence pour lesquelles les souvenirs, les remémorations et l'activité de conceptualisation va se mettre en route. L'auteur s'efforce de rapprocher différents courants d'analyse pour œuvrer en ergologie. L'adhérence et la désadhérence à une situation sont les deux faces d'une même pièce qu'est l'activité humaine. Théo Simon développe son analyse avec le cas des technologies impliquées dans le développement de YouTube pour nous montrer comment interviennent les différents types de mémoire et finalement élaborer l'innovation.

Claude Paraponaris s'intéresse au partage des connaissances et au dépassement des frontières d'un point de vue essentiellement conceptuel. Son apport devrait permettre au lecteur d'envisager son processus d'apprentissage de manière autonome en s'affranchissant des discours convenus en matière de management de la connaissance. Son chapitre livre une critique assez forte de la notion de transfert des connaissances. En s'appuyant sur les travaux d'Haridimos Tsoukas et plus généralement des théories de l'activité, l'auteur dénie toute existence au transfert des connaissances, préférant la notion a priori plus réaliste de co-création des connaissances. Partant, il défend une thèse suivant laquelle la frontière cognitive est un construit qui limite de fait le partage des connaissances et soumet un programme de recherche qui consisterait à prendre en compte les mouvements qui tendent à redéfinir les modes d'existence des frontières tels que les communautés, les méthodes d'ingénierie des connaissances et les dispositifs de management de manière plus générale.

Un deuxième ensemble de travaux : diversité des apprentissages et nouvelles figures du collectif

Léo Joubert est sociologue et diplômé d'informatique. Il conduit un programme de recherche à propos de l'encyclopédisme au temps d'Internet. Il interroge les différentes procédures et routines mises au point par les collectifs de Wikipédia, conceptualise les régulations émergentes, puis leur transformation jusqu'à envisager de véritables communs de la connaissance. Le chapitre qu'il nous livre est un témoignage de sociologue du numérique. Il nous propose d'analyser de façon processuelle la construction de l'appareil de régulation de Wikipédia. En particulier la question du consensus. Tel Dominique Cardon (2010), il interroge les règles les plus techniques pour savoir comment se forme le social au sein de ces communautés et collectifs. Comment a été trouvé le consensus entre les contributeurs de Wikipédia sur les règles qui constituent l'espace dans lequel ils s'inscrivent ? L'hypothèse de Léo Joubert est que les règles de Wikipédia émergent au fil des contributions sur certaines pages stratégiques, et ce dans un processus incrémental. Le moteur de ce processus s'inscrit dans une économie de la réflexivité que ne réfuterait pas André Orléan.

Julie Fabbri et Florence Charue-Duboc analysent les dynamiques d'apprentissage des entrepreneurs qui se regroupent au sein d'espaces partagés. Ces espaces ne correspondent pas à la figure classique de la structure d'accompagnement. Il s'agit de collectifs de travail physiquement réunis dans un même espace de type *coworking*. Deux courants théoriques sont mobilisés en matière de dynamiques d'apprentissage des entrepreneurs : l'accompagnement entrepreneurial et l'apprentissage entrepreneurial. L'analyse des auteurs s'appuie sur une étude en profondeur du cas de La Ruche à Paris et nous montre qu'il existe de véritables spécificités des dynamiques d'apprentissage entre entrepreneurs au sein d'un espace de *coworking*. Nous assistons peut-être à l'émergence d'une innovation dans les formes de collaboration et d'apprentissage qui questionne également les formes de propriété et comment celles-ci peuvent renouveler les courants de l'accompagnement et de l'apprentissage entrepreneurial.

Cette discussion à propos des tiers-lieux a bénéficié de la participation de Serge Jamgotchian (COODYSSÉE) qui depuis 2013 participe activement au développement des tiers-lieux de travail et de services. Selon lui, les tiers-lieux et les nouveaux modes de travail sont des indicateurs et des accélérateurs d'innovations sociales, économiques, technologiques et écologiques à l'échelle d'un territoire urbain ou rural. Son approche vise à promouvoir, stimuler, polliniser, mais aussi questionner ces innovations au service de l'intelligence collective et de l'inventivité des acteurs territoriaux.

Aristide Vignikin, Frédérique Chédotel et Arnaud Stimec s'intéressent à la capacité à improviser dans une situation, ici définie comme une démarche d'exploration, destinée à faire face à un rapprochement dans le temps entre la conception et la réalisation d'une action. Plus précisément, ils vont investiguer le rôle de la qualité du travail en équipe, qui comprend notamment l'existence de moyens et de méthodes, sur le développement et le renforcement de la capacité à improviser. Cette relation va être étudiée de façon quantitative, auprès de 85 équipes d'étudiants chargées de projets tutorés. Les auteurs élaborent un modèle causal qui teste le rôle modérateur

de la « qualité du travail collectif » sur le lien entre la capacité à improviser et la performance, et le rôle joué par deux variables de management : la « mémoire collective » et la « culture d'expérimentation ». Au final, les auteurs montrent que la qualité du travail collectif, et plus particulièrement lorsqu'elle est renforcée par une mémoire organisationnelle et par une culture d'expérimentation améliore l'influence de la capacité à improviser sur la performance de l'équipe projet. Ces résultats peuvent être riches d'enseignement pour le pilotage des équipes projets. Les auteurs en relèvent plusieurs que ce soit au niveau de l'environnement de travail, mais aussi au niveau des règles de fonctionnement de travail en équipe.

Le texte de François Fulconis, Nathalie Merminod et Gilles Paché traite de management logistique, c'est-à-dire de modalités de coordination entre firmes qui sont en relation régulière, le plus souvent par l'intermédiaire de prestataires de service logistique (PSL). L'analyse des chaînes logistique constitue une modalité d'analyse particulièrement fine du fonctionnement de nos économies. Parce qu'elle s'intéresse aux opérations qui sont réalisées sur la matière ainsi que les opérations de déplacement des marchandises dans l'espace et le temps, cette analyse nous installe dans le mouvement concret du capital. Si on se situe bien ainsi en direct dans les formes contemporaines de l'économie capitaliste, son nom n'est jamais prononcé, ce qui renforce sans doute son omniprésence. Dès l'introduction de leur propos, les auteurs annoncent le programme : une chaîne logistique est d'autant plus solide et efficace que le management de ses interfaces permet aux différents maillons de s'enchaîner les uns aux autres. Ainsi nos trois collègues rassemblent dans un même traitement la dynamique technologique et le développement économique. Ce qui les conduit à nous inviter à replonger dans l'histoire des méthodes et techniques qui sont foncièrement collectives afin d'apprécier à quel point les logiques de pouvoir éclairent les évolutions des chaînes logistiques depuis trente ans.

Un dernier ensemble de travaux : mise en perspective de la question de l'apprentissage et du collectif

Thibaut Métailler aborde la question du management des connaissances en contexte de petite entreprise. Le rôle de la taille de l'entreprise renvoie entre autres à la question des moyens matériels et humains dédiés à cette ambition relative aux ressources cognitives. L'auteur s'intéresse en particulier à la place et au rôle de l'expert. Contrairement à d'autres situations, l'expert en PME est de fait intégré à un processus d'expertise distribuée. Cette expertise distribuée se base sur les connaissances des experts de la PME et se renforce dans un agencement organisationnel : l'expert et le collectif d'experts. Ce dispositif nous permet de questionner les dimensions collectives des dynamiques cognitives au sein de ce type d'organisation.

Martine Gadille et Julien Machado proposent une évaluation multiniveaux des effets d'une méthode de transfert de savoirs centrée sur l'expert. Cette méthode de transfert de connaissance en ergonomie cognitive nommée MUSE est centrée sur la relation mentale entre l'expert et les tâches qu'il effectue. Les effets de la méthode sont évalués en longitudinal dans 7 entreprises. L'analyse en sociologie

clinique montre plusieurs effets. Tout d'abord, des effets cognitifs et sociologiques. Ainsi, la méthode structure non seulement les savoirs et les savoir-faire mais aussi transforme l'identité au travail. Ensuite, des effets de métacognition et de pédagogie sont relevés. Enfin, les auteurs analysent deux effets portant sur la coopération et l'intégration socio-professionnelle. Le premier concerne une transformation des relations de coopération entre le service d'appartenance de l'expert et les autres services avec lesquels il est en relation. Le second porte sur la capacité de transmission d'une entreprise innovante.

Christine Noël Lemaire présente la démarche ergologique entendue comme une démarche soucieuse de produire des connaissances sur toutes les formes de l'agir humain dont notamment le travail. L'angle d'analyse vise à montrer les spécificités de cette démarche en tant que posture épistémologique et éthique. L'auteur rappelle que l'ergologie s'appuie sur les apports de l'ergonomie et notamment sur la mise en évidence de l'écart entre le travail réel et le travail prescrit. Cet écart est à l'origine des quatre principes de l'ergologie : l'existence d'un écart universel entre le travail prescrit et le travail réel, le caractère aléatoire de cet écart, cet écart est le résultat de l'usage d'un corps-soi par soi et par les autres et est traversé par des débats incessants de normes. Ainsi, la démarche ergologique dépasse l'ambition de l'ergonomie en proposant une posture épistémologique et une posture humaniste et éthique. C'est notamment en s'appuyant sur le concept d'activité et non d'action, que la démarche ergologique va rendre possible l'étude de ce qui se joue dans le déroulement du travail et non simplement dans ses résultats. Il en résulte, nous indique l'auteur, un mode alternatif de production de connaissances dans la sphère du travail. Ici les connaissances produites traitent de la singularité, de l'écart au prévisible et à la norme non comme un résidu à neutraliser, mais comme une variable de l'activité humaine impossible à évacuer.

Références bibliographiques

- BADDELEY, A. (2000) The episodic buffer: a new component of working memor. *Trends in Cognitive Sciences*, n° 4, p. 417-423.
- BENGHOZI, P.J., CHARUE-DUBOC, F., et MIDLER, C. (2000) *Innovation based competition et design systems dynamics*. Paris : L'Harmattan.
- BÉRET P., MENDEZ, A., PARAPONARIS, C., et RICHEZ-BATTESTI, N. (2003) R & D personnel and human resource management in multinational companies: between homogenization and differentiation. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n° 3, p. 449-468.
- BOYATZIS, R.E. (1982) *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- CARDON, D. (2010) *La démocratie Internet. Promesses et limites*. Paris : Seuil.
- CHARUE-DUBOC, F. (2006) A Theoretical Framework for Understanding the Organization of the R & D Function. An Empirical Illustration from the Chemical and Pharmaceutical Industry, *International Journal of Innovation Management*, vol.10, n° 4, p. 455-476.
- COHENDET, P., LLERENA P., STAHN, H., UMBHAUER, G. (1998) *The economics of networks*. Berlin: Springer Verlag.

- COHENDET, P., KIRMAN A., ZIMMERMANN, J.B. (2003) « Émergence, formation et dynamique des réseaux. Modèles de la morphogenèse », *Revue d'Économie Industrielle*, Vol. 103, n° 1, p. 15-42.
- COHENDET, P., SIMON, L. (2007) Playing Across the Playground: Paradoxes of Knowledge Creation in the Video Game Industry. *Journal of Organizational Behavior*, n° 28, p. 587-605.
- ERMINE, J.L., LIÈVRE, P., PARAPONARIS, C., GUITTARD, C. (2014). Un état francophone du champ du management des connaissances : la communauté GeCSO. *Management et Avenir*, n° 67, p. 56-77.
- FAURÉ, B., ROULEAU L. (2011). The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 36, n° 3, p. 167-182.
- GARNIER, J. (2004). Globalisation et construction territoriale : comment débloquer la trajectoire d'un complexe d'industrie lourde ? *Revue d'Économie régionale et urbaine*, n° 5, p. 695-711.
- GASTALDI, L., GILBERT, P. (2006). Transformations du travail de recherche et GRH des chercheurs. *Revue de Gestion des Ressources humaines*, p. 46-59.
- GILBERT, P. (2003) Jalons pour une histoire de la gestion des compétences. In KLARSFELD, A., OIRY, E. (coord.) *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*. Paris : Vuibert, p. 11-32
- GIRIN, J. (1990) Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. In Martinet A.C. (Ed) *Épistémologie et sciences de gestion*. Paris : Economica, p. 141-182.
- GIRIN, J. (1990) Problèmes du langage dans les organisations. In Chanlat et al., *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec : Presses de l'Université Laval, collection Sciences administratives, et éditions ESKA (Paris) p. 37-77.
- GIRIN, J. (2001) La théorie des organisations et la question du langage. In BORZEIX, A., FRAENKEL, B, *Langage et travail. Communication, cognition, action*. Paris : CNRS Éditions, p. 167-186.
- GIRIN, J. (2011) Empirical Analysis of Management Situations: Elements of Theory and Method. *European Management Review*, n° 8, p. 197-212.
- HÅLAND, E., TJORA, A. (2006) Between asset and process: Developing competence by implementing a learning management system. *Human relations*, vol. 59, n° 7, p. 993-1016.
- KIRMAN, A.P (1994) Communication in markets: a suggested approach. *Economics Letters*, n° 12, p. 101-108.
- KIRMAN, A.P (1994) Economies with Interacting Agents. *Working Papers* 94-05-030, Santa Fe Institute.
- LANCIANO, C., MAURICE, M., NOHARA, H. SILVESTRE, J.J. (1992) Innovation : acteurs et organisations. Les ingénieurs et la dynamique de l'entreprise, comparaison France-Japon. Aix-en-Provence : Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail, CNRS.
- LANCIANO, C, MAURICE, M, SILVESTRE, J.J., NOHARA, H. (1998) *Les acteurs de l'innovation et l'entreprise*. Paris : L'Harmattan.
- LANCIANO-MORANDAT, C., NOHARA, H. (1999) A Comparative Study of R & D Staff in France and Japan: Skill Formation, Career Patterns and Organisational Creation of Knowledge. *Keio Studies on Organisational Behavior*, vol. 22, n° 1, p. 183-198.
- LANCIANO-MORANDAT, C., NOHARA, H. (2009) Professionals, Production Systems and Innovation Capacities in The Software Industry: A comparison between France and Japan. *Journal of Social Science*, vol. 60, n° 1, p. 43-66.
- LANCIANO-MORANDAT, C., NOHARA, H., VERDIER, C. (2006) Higher Education Systems and Industrial Innovation: An interactive analysis involving actors, organizations and societal

- conventions. *Innovation/the European Journal of Social Science Research*, vol. 19, n° 1, p. 79-93.
- LAWLER, E. E. (1994) From job-based to competency-based organizations. *Journal of organizational behavior*, vol. 15, n° 1, p. 3-15.
- LE CROSNIER, H. (2015) *En communs : une introduction aux communs de la connaissance*. Caen: C & F Éditions.
- LINDBERG, O., RANTATALO, O. (2014) Competence in professional practice: A practice theory analysis of police and doctors. *Human Relations*, n° 15, p. 18-23.
- MAURICE, M., SELLIER, F., SILVESTRE, J.J (1982) *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. Paris: PUF.
- MAURICE, M. (1995) The Social Foundations of Technical Innovation: Engineers and the division of Labour in France and Japan, in LITTECK, W., CHARLES, T. *The New Division of Labour, Emerging Forms of Work Organisation in International Perspective*. Berlin-New-York: Walter de Gruyter, p. 317-347.
- MCLELLAND, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, vol. 28, n° 1, p. 1-14.
- MUNIER, B., ORLÉAN, A. (1993) Rapport sur les liens entre sciences cognitives et sciences économiques et de gestion. Paris: Éditions du CNRS.
- NOHARA, H., LANCIANO-MORANDAT, C. (2013) Societal production and careers of PhDs in chemistry and biochemistry in France and Japan. *European Journal of Higher Education*, Volume 3, n° 2, p. 191-205.
- ORLÉAN, A. (2002) Le tournant cognitif en économie. *Revue d'Économie Politique*, vol. 112, n° 5, p. 717-738.
- PARAPONARIS, C., ERMINE, J.L., LIÈVRE, P., GUITTARD, C. (2012) Knowledge Management in a French Research Community - A Case Study of GeCSO Congress. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 42, n° 3-4, p. 302-320.
- PARAPONARIS, C., SIGAL M. (2015) Knowing across boundaries. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19, n° 5, p. 881-899.
- PARLIER, M. (2010) « Gérer les compétences en PME », dans LOUART, P., VILETTE, M-A (coord.) *La GRH dans les PME*. Paris: Vuibert, p. 175-198.
- PIAGET, J. (1974) *La prise de conscience*. Paris: PUF.
- PICHAULT, F. (dir.) (2006) *Faut-il brûler la gestion des compétences? Une exploration des pratiques en entreprise*. Bruxelles: De Boeck & Larcier.
- PONSSARD, J.P. (1990) « Self enforceable paths in games in extensive form: a behavior approach based on interactivity », *Theory and Decision*, n° 29, p. 69-83.
- PONSSARD, J.P. (1994) Formalisation des connaissances, apprentissage organisationnel et rationalité interactive, in Orléan A. *Analyse économique des conventions*. Paris: PUF.
- REYNAUD, J.-D. (1997) *Les règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.
- REYNAUD, J.D. (2001) Le management par les compétences. Un essai d'analyse. *Sociologie du travail*, vol. 45, n° 1, p. 7-31.
- SALVATO, C., RERUP, C. (2010) Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management*, vol. 37, n° 2, p. 468-490
- SANDBERG, J., PINNINGTON, A. H. (2009) Professional competence as ways of being: An existential ontological perspective. *Journal of Management Studies*, vol. 46, n° 7, p. 1138-1170.
- SANDBERG, J. (2000) Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 1, p. 9-25.

- SPENCER, L.M., SPENCER, P.S.M. (2008) *Competence at Work. Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- STALLMAN, R, Site Personnel : <https://stallman.org/>
- VION, A. *et al.* (2014) The antiAtlas of Borders, A Manifesto, *Journal of Borderlands Studies*, vol. 29, n° 4, p. 503-512.
- VYGOTSKI, L. (1934) *La pensée et le langage* (en russe). Edition américaine : *Thought and Language*, Cambridge (Mass.) The MIT Press 1986. Édition française : Paris, Éditions Sociales (1985) La Dispute (1997).
- WEICK, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- WRIGHT, P. M. & SNELL, S. A. (1991) Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, vol. 1, n° 3, p. 203-225.
- ZARIFIAN, P. (2001) *Le modèle de la compétence*. Paris : Éditions Liaisons.

Table des matières

Lise Gastaldi, Cathy Krohmer et Claude Paraponaris

Introduction 5

Fondements des nouvelles figures du collectif

Jean-Claude Coulet

Processus de genèse des connaissances et des savoirs
Implications pour le management des compétences individuelles
et collectives 23

Camille Guirou

Compétences, connaissances et croyances collectives
Comment les représenter grâce à la carte cognitive négociée 47

Théo Simon

La Mémoire
Entre adhérence et désadhérence 75

Claude Paraponaris

Le passage des frontières : difficultés et perspectives
L'expérience des frontières cognitives 89

Diversité des apprentissages et nouvelles figures du collectif

Léo Joubert

Gouvernance des communs du savoir
Le cas de Wikipédia 111

Julie Fabbri et Florence Charue-Duboc

Processus d'apprentissage en contexte entrepreneurial
Apprentissage collectif et espaces de *coworking* 125

Aristide Vignikin, Frédérique Chédotel et Arnaud Stimec	
Comment renforcer les compétences improvisationnelles des équipes projet ? Le rôle de la mémoire et de la culture d'expérimentation	143
François Fulconis, Nathalie Merminod et Gilles Paché	
Compétences de coordination des Prestataires de Service Logistique L'action collective au cœur des chaînes logistiques	165
 Appréhender les apprentissages et les nouvelles figures du collectif 	
Thibaut Métailler	
L'apprentissage individuel et collectif dans les PME de hautes technologies. Une approche cognitive centrée sur l'expert	185
Martine Gadille et Julien Machado	
Les effets multiniveaux d'une méthode de transfert de savoirs d'experts	201
Christine Noël Lemaitre	
L'héritage philosophique de la démarche ergologique Aux sources du concept d'activité	219

ACTIVITÉS ET COLLECTIFS

APPROCHES COGNITIVES

ET ORGANISATIONNELLES

TRAVAIL & GOUVERNANCE

observe et
interroge les
évolutions,
pratiques et
représentations
des mondes de
l'entreprise et
du travail, les
interactions de
leurs mécanismes
et de leurs
acteurs.

L'apprentissage des collectifs au sein des écosystèmes d'innovation est devenu un enjeu majeur questionnant tant les praticiens que les chercheurs. Quelles sont les nouvelles dynamiques de l'apprentissage, les nouvelles figures des collectifs? Comment se saisir de ces nouveaux phénomènes? L'ouvrage propose des réponses inédites en s'appuyant sur une double exigence. Tout d'abord, en convoquant plusieurs disciplines (les sciences de gestion, la philosophie, la psychologie du développement, la psychologie cognitive et les sciences de l'éducation), il est possible de mieux appréhender l'émergence d'une nouvelle économie, de modes de gestion et de collaboration renouvelés dans le travail. Ensuite, en prenant au sérieux le développement d'une économie cognitive, les analyses présentes dans l'ouvrage ne réduisent pas leur recherche à une partition entre dimension sociale et dimension cognitive des apprentissages. L'ouvrage permet alors de mieux saisir le renouvellement des activités et des collectifs, rend compte de cas concrets et propose des modalités d'intervention pour accompagner ces nouvelles dynamiques. Cet ouvrage a bénéficié de l'appui scientifique de l'Association francophone pour la gestion des connaissances dans la société et les organisations. Il s'adresse aux étudiants de master et de doctorat ainsi qu'aux chercheurs dans les domaines suivants : économie et gestion, psychologie du développement et psychologie cognitive, ergologie, ergonomie et sociologie du travail.

Lise Gastaldi est maître de conférences en sciences de gestion à Aix-Marseille Université. Elle étudie, au sein du LEST, le management des organisations et des professionnels de la recherche.

Cathy Krohmer est maître de conférences en sciences de gestion à Aix-Marseille Université, chercheur au LEST (UMR AMU CNRS). Ses travaux portent sur les routines organisationnelles et le management des compétences.

Claude Paraponaris est professeur à Aix-Marseille Université et chercheur au LEST. Il est président de l'Association francophone pour la gestion des connaissances dans la société et les organisations.



20 €