

ARTEFACTS ET MEDIATION

UNE APPROCHE DU DIALOGUE SOCIAL PAR LES OBJETS FRONTIERES

Antoine Alain

Maître de Conférences – HDR Sciences de Gestion
Responsable du groupe "Knowing", GREFIGE CEREMO
I.A.E. – Université Nancy 2, 54037 Nancy Cedex
Bureau: 03-54-50-35-67, Cellulaire : 06-71-40-24-51, <http://www.univ-nancy2.fr/GREFIGE>

Brassac Christian

Maître de Conférences Habilité de Psychologie
Responsable de l'équipe CODISANT-3C, LabPsyLor (EA 3947)
Université Nancy2, BP 33-97, 54015 Nancy Cedex
Domicile Strasbourg: 03-88-22-49-43, Bureau Nancy : 03-83-96-70-89,
Cellulaire: 06-85-39-14-66, <http://www.univ-nancy2.fr/pers/brassac/>

Koehl Jacky

Maître de Conférences
Institut Commercial de Nancy, Membre du laboratoire GREFIGE
Université Nancy2
54015 Nancy Cedex
Bureau Nancy: 03-54 50 36 04, Cellulaire: 06-80-30-91-67,
Jacky.Koehl@univ-nancy2.fr

Résumé :

L'économie de la connaissance active les exigences en matière de gestion des savoirs dans les entreprises et plus largement dans les organisations. L'approche par les sciences de la cognition ouvre de nouvelles perspectives. Sa vision externaliste fait des savoirs une activité et non pas un stock d'information. L'ouvrage de A. Amin et P. Cohendet, Architectures of Knowledge, témoigne de la pertinence de cette approche.

A partir de deux cas cliniques réalisés dans le cadre de missions d'appui au dialogue social, les auteurs montrent comment il est possible de créer du savoir organisationnel. Il faut alors enrichir les approches en termes de comportements des acteurs par la prise en compte des objets frontières qui interviennent dans le cadre de ces missions.

1. Introduction

La notion d'**artefact** n'est pas une notion très utilisée dans la littérature scientifique des **sciences de gestion**, mais elle pourrait bien le devenir rapidement. En effet, dès lors qu'il s'agit d'approcher les mécanismes managériaux liés à l'économie de la connaissance (Ferrary Pesqueux, 2006, Foray, 2000), à la société des savoirs (Rapport Mondial de l'Unesco, 2005), on ne peut pas éviter la question des flux de connaissances dans les organisations et, partant, d'aborder les processus cognitifs individuels et/ou collectifs qui en sont les moteurs. Il faut en appeler aux **sciences de la cognition**.

Avec les notions d'artefacts cognitifs, Norman (1993) d'instrument de médiation, Vygotski (1934/1997) d'objet intermédiaire, Vinck (1999) et Jeantet (1998) ou encore de boundary objects avec Star et Griesmeyer (1989) ou avec Carlile (2002) une nouvelle voie est ouverte. Ces auteurs inspirent des travaux proposant une vision praxéologique des savoirs organisationnels. C'est le cas de Amin et Cohendet (2004) qui, remettant en cause le modèle de l'agent *possédant* des connaissances, promeuvent un agent économique *agissant* et acquérant ainsi des connaissances *via* des 'mind-body-thing practices'.

Nous débuterons en allant des différentes conceptualisations de la notion de cognition dans les sciences de la cognition vers une présentation de la position de ces deux chercheurs en sciences de gestion. Dans un second temps, nous exposerons ensuite un exemple concret où l'usage d'artefacts configure une médiation qui conduit à la gestion du dialogue social dans l'entreprise. Ces réflexions nous conduiront à conclure provisoirement sur la nécessité de documenter et théoriser la mobilisation d'artefacts, d'objets (qu'ils soient dits intermédiaires ou frontières) pour appréhender scientifiquement plus efficacement les mécanismes liés à la génération de savoirs organisationnels.

2. Le management de savoirs : une approche par les sciences de la cognition

2.1. Deux visions de la cognition

La vision classique relative à la cognition humaine consiste à la présenter comme un traitement de l'information. Cette information est là, présente dans le monde, et pré-existante au traitement ; le traitement se réalise sous la forme de calculs sur des entités mentales appelées symboles, si l'on est cognitiviste, ou sous la forme d'activations de réseaux neuronaux, si l'on est connexionniste. Dans les deux cas on considère qu'il existe un monde extérieur à l'humain qui trouve un correspondant situé à l'intérieur de l'humain, le système nerveux central ; ce dernier est peuplé de représentations sur lesquels est mise en œuvre un traitement computationnel ou émergentiste. Nous avons là affaire à une vision mentaliste, 'intracrânienniste' de la cognition humaine. Cette vision représentationnaliste est actuellement, et de plus en plus sérieusement, mise à mal. Un important mouvement de pensée tend vers une vision plus externaliste de la cognition qui est alors théorisée comme une action liant intimement monde environnant et entité cognitive, dans un mouvement circulaire de détermination réciproque. La notion qui traduit le mieux ce bouclage est celle d'enaction proposée par Maturana et Varela (1994). Le verbe représenter ne se lit plus alors sous la forme 're-présenter', comme c'est le cas dans les deux premiers systèmes explicatifs évoqués plus haut, mais sous la forme 'rendre présent' (Havelange *et al.*, 2002 ; Lassègue et Visetti, 2002). Ce 'rendre présent' met en scène un esprit incarné, incorporé et un environnement matériel fait d'objets, de choses concrètes, de dispositifs techniques, d'artefacts (Varela *et al.*, 1991/1993). Ainsi donc, s'instaure un débat entre deux visions de la cognition, l'une internaliste l'autre externaliste (Brassac, 2006 et *Intellectica* (2006)), débat qui traverse l'ensemble des sciences cognitives.

2.2. La vision externaliste

Si l'on appréhende les processus cognitifs, les modalités de production de connaissances, selon cette optique qui ne réduit pas la localisation de la cognition au système nerveux central, et son fonctionnement à une succession d'états mentaux, alors l'argument consiste à 'remettre ensemble', comme le signifie Clark (1997) par le sous titre de son ouvrage, le cerveau, le corps et les objets matériels qui font le monde. Tout un ensemble de travaux contribuent à ce projet qui place en son cœur l'affirmation de la nécessaire prise en compte du rôle central de la chose concrète, de l'objet, du dispositif

technique, de l'artefact. À cet égard, on peut sans difficulté regrouper sous cette bannière, en allant de chercheurs plutôt psychologues vers des collègues plutôt sociologues, les tenants de (i) la cognition distribuée (Hutchins, 1995), (ii) la théorie de l'activité (Engeström *et al.*, 1999), (iii) l'action située (Suchman, 1987) et (iv) la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 2006). Au delà de différences de positionnement par rapport à la question précise de la cognition et à ses modalités de mobilisation dans les collectifs d'humains, tous ces auteurs sont peu ou prou en accord sur la nécessité de donner une large place aux artefacts pour analyser et étudier les flux de connaissances dans les organisations (Ogien et Quéré, 2005).

2.3. Une interrogation pour les sciences économiques, juridiques et de gestion ?

S'agissant de disciplines n'ayant pas coutume d'émarger dans les disputes secouant la sphère des sciences de la cognition, le débat en ces termes n'est pas vraiment explicite. Les sciences de la gestion et la part de l'économie qui consacrent leur énergie à traiter de connaissances, les travaux du domaine du droit abordant la question de la propriété intellectuelle (relative aux biens immatériels tels par exemple... la connaissance) ont cependant bien besoin, et de façon urgente, de bien appréhender les débats qui animent les questions liées à la nature des processus cognitifs. Ces champs disciplinaires doivent-ils prendre pour argent comptant le fait que le savoir est un stock d'états mentaux ou bien doivent-ils suivre cette nouvelle voie qui fait du savoir un agir, une pratique, une activité liant intimement les assemblées d'entités pensantes (les collectifs d'humains) et les assemblages de non-humains, d'artefacts ? S'il est des auteurs qui ont clairement pris position récemment sur cette question, ce sont bien Amin et Cohendet (2004).

2.4. Les architectures de A. Amin et Cohendet

Dans cet ouvrage, qui s'inscrit dans la lignée de Argyris et Schön (1978) et Nonaka et Takeuchi (1995/1997), les auteurs se démarquent des visions représentationalistes sus-mentionnées en arguant du fait qu'elles oublient une caractéristique pour eux cruciale des connaissances, le fait qu'elles soient plus le résultat d'une pratique incarnée et inscrite socialement qu'un état mental possédé par les individus et partagé dans un collectif. Cette opposition, 'knowledge as a possession' *versus* 'knowing as a practice', est au cœur de la proposition des auteurs et structure l'ensemble de leurs thèses. Conscients de leur position non classique vis-à-vis de ce savoir comme possession d'états mentaux, les auteurs affirment que cette piste requiert de

dépasser quatre obstacles. Quatre termes traduits par les termes de *stockage*, *codifiabilité*, *individualisme*, et enfin *possession* qui renvoie à la dichotomie fondatrice de leur proposition. La connaissance n'est pas un stock d'informations, toute connaissance n'est pas codifiable, la connaissance n'est pas un bien personnel et n'est pas forgée individuellement, la connaissance n'est pas un 'possédé'. À l'inverse, il s'agit pour eux d'envisager la connaissance comme produite *via* une action, une pratique ; une pratique qui se réalise dans un cadre collectif et pas seulement individuel, qui s'appuie sur des corps et pas seulement des cerveaux, qui est médiatisée par des objets matériels et pas seulement par des productions discursives. Nous sommes là dans une posture non égocéphalocentrée et aux antipodes d'une vision simonienne de la rationalité de l'acteur économique.

Cette posture iconoclaste les conduit à envisager toute organisation humaine, une entreprise par exemple, comme processeur de connaissances plutôt que comme processeur d'informations, abandonnant ainsi une rationalité que l'on peut qualifier de 'mentaliste' pour une rationalité que l'on peut qualifier de 'praxéologique'. Ce sont les pratiques qui forgent ces connaissances. Ces pratiques sont triplement supportées, par les esprits des acteurs mais aussi par les corps et par les artefacts ; elles sont aussi inscrites dans le rapport des acteurs aux autres (le contexte psycho-social) et aux instruments techniques (le contexte matériel-technique). Les auteurs les qualifient de 'mind-body-thing practices' (p. 83), faisant ainsi écho à l'ouvrage sus-mentionné de Clark (1997) et sous-titré *Putting brain, body and world together again*. En tout état de cause ces pratiques sont générées par des interactions entre les humains médiatisées par des non-humains (pour reprendre le vocabulaire maintenant bien connu de Latour). Sans aller plus loin dans l'évocation de cet ouvrage (pour une revue approfondie, Brassac (à paraître) et Brassac (2006)), signalons cependant que ses auteurs s'attacheront à montrer que ces 'mind-body-thing practices' se développent dans des lieux d'effectuation, des lieux les rendant possibles qui sont les communautés (Wenger, 1998, par exemple).

2.5. Artefacts et flux de savoirs

Retenons ici que le chemin est dorénavant clairement ouvert dans le domaine de l'économie de la connaissance ou plus modestement dans le cadre d'une étude sur les rôle et statut des artefacts dans les flux de savoirs dans les entreprises. Ce chemin permet d'aborder par exemple des procédures d'allocation de ressources, des processus de prises de décision ou autres dynamiques de conception à partir d'une approche qui attribue une réelle place à l'interaction entre acteurs dans des cadres collectifs mettant en scène humains et non-humains. C'est ce que nous allons établir dans le domaine particulier de la construction du dialogue social.

3. Objets frontières et dialogue social

Le climat social est considéré comme un facteur clé de succès pour la mise en œuvre de stratégies performantes pour les entreprises. Lewicki, Mc Allister et Bies (1998) soulignent à juste titre l'importance de celui-ci dans la recherche actuelle de la flexibilité, de la qualité et dans la gestion globale et des risques que les restructurations, les réductions d'effectifs représentent. Le climat social repose, en partie, sur un dialogue social de qualité –que nous distinguons de la négociation collective. Or, il arrive que les entreprises connaissent des périodes de tensions, de conflits qui hypothèquent lourdement la relation de confiance entre les partenaires sociaux.

Le Ministère du travail et l'agence pour l'amélioration des conditions de travail ont mis en place un dispositif d'appui au dialogue social (ADS) afin d'accompagner les entreprises, à la demande conjointe des partenaires sociaux, dans la reconstruction de relations sociales détériorées. Ce dispositif, largement inspiré par l'expérience québécoise de la médiation préventive, a été mis en place à titre expérimental et vient de faire l'objet d'une évaluation réalisée par le laboratoire Largepa (Université Paris1).

Il se dégage de cette évaluation que tous les acteurs expriment leur accord sur l'opportunité et la pertinence du recours au dispositif ADS dans le cadre de leur entreprise mais tout en soulignant le caractère déstabilisant du dispositif.

La compréhension de ce qui se joue entre les acteurs est alors un élément déterminant pour l'amélioration du dialogue social dans les entreprises. Les explications par les effets produits : amélioration de la confiance, rétablissement d'un climat de tolérance nous paraissent de nature tautologique : on explique l'amélioration des relations (du dialogue) par le dialogue (les relations) facilitées par l'intervention d'un tiers. Nous proposons une lecture du dispositif d'appui au dialogue social qui dépasse cette approche en plaçant au cœur de l'analyse la construction des modes d'interaction à travers les objets ou artefacts utilisés. Dès lors, l'effort ne portera plus uniquement sur la posture du tiers intervenant (équidistance, empathie et extériorité) mais également sur les caractéristiques des objets mobilisés lors de la mise en œuvre de ce dispositif.

3.1. Méthodologie du dispositif A.D.S.

Le dispositif ADS (Appui au dialogue social) repose sur la méthodologie du tiers facilitateur » conduite par deux intervenants à la demande conjointe des parties qui font le constat de relations sociales dégradées.

Cette exploration s'interroge sur la pertinence de l'approche cognitive pour rendre compte des processus d'amélioration du dialogue social constatés lors de ces interventions. En particulier, elle se focalise sur la pertinence des artefacts (ou objets) construits lors de la mise en œuvre du dispositif ADS et sur leurs qualités pour la compréhension de la « reconstruction » de relations sociales.

Nous utiliserons les travaux sur les objets intermédiaires (Jeantet 1996) et sur les objets frontières (Star et Griesemer 1989) comme support au dialogue dans des contextes de relations sociales dégradées pour répondre aux questions : quel est le rôle de ces objets ? Quelles sont les caractéristiques pertinentes pour que ces objets remplissent un rôle dans l'apprentissage du dialogue social ?

L'étude repose sur la méthodologie des cas cliniques menée par une équipe de recherche constituée d'intervenants au dispositif ADS et de chercheurs en gestion et en psychologie.

Les données mobilisées par cette recherche sont constituées des données collectées lors d'intervention dans deux entreprises, des comptes-rendus d'intervention des « tiers facilitateurs » et du rapport d'évaluation du dispositif réalisé par le Largepa (Université Paris I) à partir d'un échantillon de neuf entreprises ayant fait l'objet d'une intervention ADS.

3.2. Le dispositif d'appui au dialogue social

Le dispositif ADS envisage deux formes d'intervention : la médiation préventive et le séminaire. Les deux études de cas évoquées dans cette étude utilisent la méthode dite du séminaire. Cette méthode se structure en trois phases principales.

La première phase dite des « préliminaires » se réalise par entretiens avec les différents acteurs, elle a pour objet de vérifier l'adéquation de la démarche avec la demande, de bâtir une relation de confiance entre les différentes parties et les intervenants. Elle se termine par la réalisation d'un contrat qui sanctionne l'engagement volontaire des parties de participer à l'élaboration de nouvelles relations. Le contrat, élaboré par les intervenants, à partir de contacts alternés avec les parties, précise les objectifs de l'intervention, la composition des groupes (direction et salariés) participant au séminaire, le programme du séminaire, le rôle des intervenants et les conditions de l'intervention. Il s'agit d'un contrat construit avec les parties prenantes reposant sur l'identification des difficultés dans les relations (procès d'intention, malentendus, tensions, conflits...).

La deuxième phase est constituée par le séminaire proprement dit. Il se structure autour de trois moments : la définition des objectifs, moment au cours duquel il s'agit de s'entendre sur les caractéristiques de la situation souhaitée en matière de relations de travail, la réalisation d'un diagnostic du vécu, moment au cours duquel il s'agit de caractériser la situation actuelle. Le troisième moment porte sur l'élaboration d'un plan de travail permettant aux parties de s'entendre sur les pistes de solution. Au cours de ces trois phases, les participants construisent des objets (rapports, paper-board, powerpoint).

La troisième phase est constituée par le suivi du plan d'action. Cette phase est principalement gérée par les parties prenantes. Les intervenants proposent une réunion de suivi généralement dans un délai lointain (plusieurs mois).

3.3. Une classe particulière d'artefacts : les objets frontières

Nous formulons une hypothèse pour rendre compte des résultats des interventions en dialogue social : le dispositif ADS recourt à des objets frontières : le contrat initial, les supports de diagnostic, le plan d'action sont autant d'objets construits pour permettre aux différentes parties prenantes d'entrer en interaction et ces objets frontière sont un élément important dans la réussite de l'intervention.

Le dispositif paraît ainsi, d'un côté, susceptible d'intéresser des acteurs appartenant à des mondes sociaux différents, et ainsi leur permettre d'entrer en relation, bien qu'ils diffèrent, avec leurs orientations idéologiques et leurs intérêts. Mais il apparaît d'un autre côté comme suffisamment précis et

robuste dans sa construction pour ne pas permettre toutes les interprétations, ce qui pourrait se traduire par des malentendus.

Les objets frontières que le dispositif mobilise permettent un travail d'articulation, de coordination de l'action entre la direction et les représentants des salariés. À travers ces objets, les différentes parties prenantes, qui n'ont ni les mêmes objectifs ni les mêmes motivations, arrivent à se rencontrer, à se coordonner, à s'entendre tout en conservant leur autonomie. Le concept d'objet frontière permet de se dégager de la conception selon laquelle le dialogue passe obligatoirement par la recherche de consensus et permet ainsi de comprendre comment on peut à la fois affronter la diversité des points de vue et réaliser la mise en coopération.

Nous proposons de reprendre la définition des objets frontières selon S. L. Star et J. Griesemer (*boundary object*). Ils qualifient ainsi "les objets qui se réfèrent à plusieurs mondes sociaux". Ils présentent la particularité de répondre aux besoins informationnels de chacun d'eux. Leur principale caractéristique réside dans l'articulation de leur "plasticité", qui leur permet de s'adapter aux besoins et aux contraintes des différentes parties prenantes qui les emploient, et de leur "robustesse" pour maintenir une identité commune entre ces composantes d'une même entreprise.

Ils correspondent à des entités concrètes reliant des acteurs qui agissent dans mondes sociaux différents. Par ailleurs, les objets frontières sont également des moyens de traduction facilitant l'intercompréhension et la coopération, sans pour autant éviter les conflits.

En France, l'introduction de cette notion est due aux travaux de P. Flichy (1995) dans le cadre de sa théorie de l'innovation. Ces travaux intègrent l'imaginaire, technique et social, dans l'élaboration d'un dispositif technique. Ces travaux mettent en exergue, dans l'interaction entre les différents mondes sociaux, des objets ambigus par nature, impliquant à la fois des convergences et des divergences.

Mais ces interactions entre mondes sociaux différents sont également des confrontations d'intérêts et l'expression de la volonté d'imposer sa vision du monde. C'est dans cette perspective que nous allons essayer de répondre aux questions suivantes :

- Comment les parties prenantes utilisent-elles les objets frontières pour modifier une situation donnée, une situation d'impasse dans le dialogue social ?
- Comment l'ambiguïté, caractéristique essentielle des objets frontières, pèse-t-elle sur les conditions de l'intercompréhension entre les parties prenantes au dialogue social ?

En d'autres termes, comment l'utilisation simultanée des nouveaux objets émergents que sont le contrat initial, les diagnostics, le plan d'action, intervient-elle dans la réalisation des objectifs propres à chacune des parties prenantes ? N'y a-t-il pas risque d'un alignement des visions du monde, aboutissant à une "sanctuarisation" des objets, ou au contraire, neutralisation mutuelle et disparition du sens ?

4. Les trois fonctions des objets frontières

Pour apprécier le rôle des objets frontières dans le processus de reconstruction du dialogue social, nous proposons de retenir, à la suite de D. Vink (1999) trois fonctions :

- **Les objets frontières remplissent une fonction de traduction.** Il s'agit ici, au sens propres, de traduire les éléments objectifs et les éléments ressentis au quotidien par les parties qui conduisent à une dégradation des relations sociales dans l'entreprise. Les griefs habituels du genre « ils ne nous écoutent pas » ou « ils ne comprennent pas les contraintes de la situation » doivent ici trouver une formulation concrète débouchant sur la nécessité d'une intervention –le contrat initial- ou sur l'intercompréhension –les supports des diagnostics.- Il assure la traduction du ressenti et des éléments ponctuels en s'appuyant principalement sur l'abstraction, la généralisation et la hiérarchisation.

- **Les objets frontières remplissent également une fonction de médiation.** En ce sens « ils peuvent ajouter ou retirer quelque chose à l'action ». Cette médiation s'opère principalement par le passage de l'oral à un texte écrit (les remarques subissent une véritable transformation par les groupes lors de ces passages) et l'écriture par les tiers facilitateurs. Certes, ceux-ci s'attachent à retranscrire avec une très grande fidélité les propositions des parties,

mais la transformation s'opère lors de la dictée, à travers la construction de l'objet frontière les participants reformulent, affinent, polissent leurs propos et progressivement permettent l'élaboration d'un objet qui va pouvoir servir de réflexion à l'autre partie sans susciter de réaction trop affective.

- Enfin **les objets frontières réalisent une fonction de représentation**. En particulier, les documents élaborés par chacune des parties lors du processus de séminaire pour illustrer les relations sociales souhaitables et les relations sociales actuelles, vont servir de base à la réflexion pour l'autre partie. En ce sens, les objets frontières ont une dimension cognitive, ils produisent une connaissance nouvelle.

Progressivement, au cours de la réalisation de la mission d'appui au dialogue social, les relations entre les parties se déplacent progressivement d'une base essentiellement psychologisante vers un registre plus fonctionnel. La production des objets frontières va permettre l'émergence d'un savoir organisationnel nouveau à travers la réalisation d'un diagnostic et d'un programme d'action élaborés conjointement avec la construction d'étapes, l'identification de délais et la construction d'indicateurs de suivi qui vont servir de base au nouveau dialogue social. Pour faciliter la production d'une connaissance nouvelle les objets frontières doivent présenter plusieurs caractéristiques, qui interviennent au moins autant que les éléments de posture des intervenants (extériorité, empathie et équidistance) parmi lesquelles l'abstraction qui permet la prise de recul et la polyvalence qui permet la généralisation à partir de cas particulier.

Parmi les résultats soulignés par le rapport d'évaluation réalisé par le Largepa, nous retiendrons plus particulièrement :

- amélioration du climat social. Les acteurs reconnaissent que le climat social s'est amélioré pendant mais aussi après l'intervention : "les acteurs sont plus ouverts, l'atmosphère est plus détendue, les comportements des parties plus prévisibles.." op cit p.1.
- émergence d'un dialogue social "constructif". La mise en œuvre du dispositif ADS se traduit par la mise en place d'un dialogue social plus favorable, au sein duquel "le contexte relationnel est prééminent sur les problèmes organisationnels". op cit p.2.

- rétablissement de la confiance dans l'entreprise. La mise en œuvre du dispositif se traduit par une amélioration de la confiance. En reprenant la typologie de Lewicki et Bunker (1998) Le Flanchec, Voynnet-Fourboul et Rojot (2005) identifient une amélioration de la confiance basée sur le calcul (Calculus Based Trust) par la nécessité de l'accord des parties comme préalable à la mise en œuvre, une amélioration de la confiance liée à la connaissance des intentions de l'autre partie (Knowledge Based Trust) et une amélioration de la confiance identitaire (Identification Based Trust) par la reconnaissance des valeurs et des intentions de l'autre partie.

Les modalités d'interventions pour rétablir un dialogue social de qualité sont nombreuses et variées. Schématiquement, deux formes peuvent être distinguées : le tiers intervenant, à la demande d'une, ou des deux, partie(s). Ce tiers intervient dans le cadre d'une mission de conseil ou d'expertise et vient en appui sur le contenu. Les missions d'arbitrage, de médiation relèvent le plus souvent de cette logique. Le dispositif d'appui au dialogue social participe d'une démarche totalement différente, le tiers facilitateur intervient, non pas sur le contenu, mais sur l'amélioration de la relation entre les parties prenantes, il privilégie l'identification et la prise en charge des problèmes par les acteurs eux-mêmes. Il se concentre sur le processus de création de confiance. Dans ce deuxième cas, les objets frontières, sont élaborés en commun, de façon collaborative et ont pour fonction de faciliter l'intercompréhension, pour créer un savoir organisationnel. Le rapport d'évaluation souligne que "l'intervention a aussi pour effet de développer des formes d'intelligence relationnelle qui permettent aux acteurs l'accès à des niveaux autres de compréhension et aussi à développer des stratégies d'action adaptées " op cit p.3.

5. Conclusion

Les sciences de la cognition dans leur optique externaliste ouvrent une voie originale qui intéresse le Knowledge Management. C'est ce que traduit le terme de Knowing (les savoirs en action). Il est bien mis en évidence dans l'ouvrage de A. Amin et P. Cohendet.

Les objets frontières élaborés lors des missions d'appui au dialogue social montrent que la visualisation des savoirs (Knowledge Visualization) est un moyen permettant de créer une meilleure inter-compréhension de la notion abstraite de dialogue social. Le contrat initial, le support de diagnostic, le plan d'action dans le dispositif du séminaire d'appui au dialogue social montrent qu'il est possible de créer du savoir organisationnel. C'est une forme de savoir qui naît des interactions, ici rendues efficaces par ces artefacts. Les acteurs et leurs outils forment une unité dans le déroulement de l'action située dans son contexte. La notion d'objet intermédiaire remplace avantageusement celle d'outil qui suppose une relation d'extériorité vis à vis de son utilisateur.

Cette approche de la construction du dialogue social par les objets frontières nous paraît de nature à enrichir les approches de la négociation sociale en générale en complétant les approches fondées sur les postures des individus et souvent leurs caractéristiques psychologiques par une approche intégrant les objets frontières supports relationnels dont les qualités doivent être définies avec soin.

Les termes de parties prenantes et de communauté de pratiques sont instables avec des périmètres difficiles à définir. Une manière de surmonter la difficulté pourrait être de voir les conditions de validité des thèses de J. Habermas avec l'agir communicationnel et de N. Brunsson. Comment situer l'éthique de la discussion relativement à l'hypocrisie organisationnelle ? Quels artefacts produisent pour tenir les deux termes de cette dualité ?

Références Bibliographiques

ALLOUCHE, J. (2006). *Encyclopédie Ressources Humaines*. 2ème édition Vuibert.

AMIN, A., COHENDET, P. (2004). *Architectures of knowledge. Firms, capabilities and communities*. New York: Oxford University Press.

ANTOINE, A., DUCHAMP D. (20004). *Jürgen Habermas et les sciences de gestion. L'agir communicationnel, un outil de management* in Traversée des frontières entre méthode de recherche qualitatives et quantitatives. Bonnet, M., Peron, M., Savall, H. (Edit.) Iseor.

ARGYRIS, C., SCHÖN, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

BRASSAC, C. (2006). Avant-Propos : Enaction, externalisme et internalisme, les modalités d'un débat, *Intellectica* 2006/1, 43, 7-9.

BRASSAC, C. (à paraître). Une vision praxéologique des architectures de connaissances dans les organisations. *Revue d'Anthropologie des Connaissances*.

BRASSAC, C. (2006). Knowledge Architectures: A Praxeological View, *Proceedings of the 35th Annual Meeting of Northeast Decision Sciences Institute*. San Juan Puerto Rico, March 30 – April 1, 2006, 433-444.

BROWN, J.S., DUGUID, P. (2001). *Knowledge and organization: a social practice perspective*. Organization science vol.12 n°2.

CARLILE, P. (2002). *A pragmatic view of knowledge and boundaries: boundary objects in new product development*. Organization Science vol. 13 n°4.

CLARK, A. (1997). *Being There: Putting Brain, Body, and World Together Again*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.

COHENDET, P. CREPLET, F., DUPOUËT, O. (2006). *La gestion des connaissances*. Economica.

CONEIN, B. (2005). *Agir dans et sur l'espace de travail avec des objets ordinaires*. Intellectica.

COOK SCOTT, D.N. (1999). *Bridging epistemologies: The generative dance organizational knowledge knowing*. Organisation science.

DIERKES, M., BERTHOIN, ANTAL, A., CHILD, J., NONAKA, I. (2003). *Handbook or organizational learning and knowledge*.

- ENGESTRÖM, Y., MIETTINEN, R., PUNAMÄKI, R.-L. (1999). *Perspectives on Activity Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- FLICHY, P. (1995). *L'innovation technique*. Paris : Éditions La Découverte, 207 p.
- FERRARY, M., PESQUEUX, Y. (2006) *Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*. Economica
- FORAY, D. (2000). *L'économie de la connaissance*. Paris : Éditions la Découverte.
- HABERMAS, J., (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*. Traduction J.M. Ferry. Tome 1 et 2. Fayard.
- HATCHUEL, A., LE MASSON, P., WEIL, B. (2006) *Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*. Hermès Lavoisier.
- HAVELANGE, V., LENAY, C., STEWART, J. (2002). Les représentations : mémoire externe et objets techniques. *Intellectica* 35, 115-131.
- HUTCHINS, E. (1995). *Cognition in the wild*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Intellectica* (2006). *Internalisme/externalisme, 2006/1, 43*. Paris : Jouve.
- JEANTET, A. (1998). Les objets intermédiaires dans les processus de conception des produits, *Sociologie du travail*, 3/98, 291-316.
- JOFFRE, P., AUREGAN, P., CHEDOTÉZ, F., TELLIER, A. (2006). *Le management stratégique par le projet*. Economica.
- KOENIG, G. Brunsson N. *Concevoir, dire et faire : éloge de la déliaison* in S. Charreire et I. Huault. *Les grands auteurs en management*.
- LASSEGUE, J., VISETTI, Y.-M. (2002). *Que reste-t-il de la représentation ? Intellectica* 35, 7-25.
- LATOURET, B. (2006). *Changer la société – Refaire de la sociologie*. Paris : Éditions de la Découverte.
- LE FLANCHEC, A, VOYNNET-FOURBOUL, C et ROJOT J (2005). *Rétablir la confiance dans l'entreprise par recours à la médiation*. Relations Industrielles
- LEWICKI, R.J., MCALLISTER, D.J., BIES, R. (1998). *Trust and distrust: new relationship and realities*. *Academy of Management Review*, vol 23, n°3, pp438-458.

- MATURANA, H. R., VARELA, F. J. (1994). *L'arbre de la connaissance*. Paris: Eddison-Wesley.
- MAURIN, B., XIRAU, D., (2003). *Le tiers facilitateur : un appui au dialogue social dans l'entreprise*. Editions Liaisons.
- NICOLINI, D., GHERARDI, S., DVORA, Y. (2003). *Knowing in organisation a practice based approach*.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How the Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. New-York: Oxford University Press. Traduction française : *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles : De Boeck Université (1997).
- NONAKA, I., VON KROCH, G., VOELPEL, S. (2006). *Organizational knowledge creation theory. Evolutionary Paths and Future*. Organization studies. V. 27. N°8.
- NORMAN, D. (1993). Les artefacts cognitifs, In Conein, B, Dodier, N. et Thévenot, L. (éditeurs). *Les objets dans l'action De la maison au laboratoire*. Paris : Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, pp. 15-34 (" Raisons pratiques " 4).
- OGIEN, A., QUERE, L. (2005). *Le vocabulaire de la sociologie de l'action*. Paris : Ellipses.
- ORLIKOWSKI, W. (2002). *Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing*. Organization Science vol. 13 n°3.
- PLANE, J.M. (2005). *Recherche –Intervention et innovation managériales* in P. Roussel et F. Wacheux. *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck.
- Rapport Mondial de l'Unesco (2005). *Vers les sociétés du savoir*. Paris : Unesco.
- ROJOT, J. (2003). *Théorie des organisations*. Eska.
- ROJOT, J. (2006). *La négociation*. Vuibert.
- SHEWHART, W. (1939). *Statistical method from the viewpoint of quality control*. Traduction française et présentation Gogue J.M. *Les fondements de la maîtrise de la qualité*. Economica. 1989.
- STARS S.L., GRIESEMER J.R., 1989. *Industrial ecology, 'translations' and boundary objects : Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39* », *Social Studies of Science*, London, Newbury Park & New Delhi, Sage Publications, vol.39, pp. 387-420.

- SUCHMAN, L. (1987). *Plans and situated actions. The problem of human/machine communication*. Cambridge: Cambridge University Press.
- TERGAN, S.-O., KELLER, T. (2005). *Knowledge and information visualization*. Searching for synergies. Springer
- TIBERGHIE, G. (2002). *Dictionnaire des sciences cognitives*. Armand Colin.
- VARELA, F. J., THOMPSON, E., ROSCH, E. (1991). *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*. Cambridge : Massachussets Institute Press. Traduction française : *L'inscription corporelle de l'esprit. Sciences cognitives et expérience humaine*. V. Havelange. Paris : Éditions du Seuil (1993).
- VINCK, D. (1999). *Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique*. Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales. *Revue Française de Sociologie XL (2)*, 385-414.
- VOYNNET-FOURBOUL C, ROJOT J., LE FLANCHEC A. et POINT S., (2005). *Rapport d'évaluation sur le dispositif d'Appui au dialogue social*. Largepa. Université Paris1
- VYGOTSKI, L. S. (1934). *Myslenie i rec'*. Traduction française : *Pensée et langage*. F. Sève. Paris : La dispute (1997).
- WALSH, K., PAWLOWSKI, S. (2003-2004). *Collaboration and visualisation integrative opportunities*. Journal o computer informations systems.
- WEIL, B., LE MASSON, P., HATCHUER, A. (2006). *Les Processus d'innovation*. Hermès.
- WENGER, E. (1998). *Communities of practice. Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- WENGER, E., SNYDER W. (2003). *Des communautés de pratique*. Le nouvel horizon organisationnel in Les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique. Edition Organisation.