

Thibault METAILLER

LEST- CNRS UMR 6123, Aix-Marseille Université

Martine GADILLE

LEST- CNRS UMR 6123, Aix-Marseille Université

Gestion des connaissances dans la construction proxémique des savoirs. Etude de cas multiple dans les PME d'un pôle de compétitivité

Résumé

L'objectif de cet article est de comprendre les mécanismes de gestion des connaissances dans la construction de l'expertise au sein de PME innovantes, en articulant les notions de proxémique et proximité cognitive.

Nous utilisons une méthodologie de recherche participative (PAR) à des fins scientifiques et questionnaires pour le compte d'un pôle de compétitivité. Les entretiens et l'enquête par questionnaire que nous avons mobilisés explorent les dimensions spécifiques du recrutement et de la formation au sein des PME. Nous montrons que la formation tacite et le recrutement par le réseau jouent un rôle prépondérant dans la construction et la gestion des connaissances expertes. Ce rôle se justifie dans un contexte de forte proximité cognitive et organisationnelle, contrairement aux outils « traditionnels » légitimes en GRH dans des plus grandes entreprises tels que le plan de formation. Nous concluons que, les outils normalisés de gestion des compétences ne s'avèrent pas nécessairement pertinents ou adaptés dans ce type d'environnement.

Mots clefs : PME, experts, gestion des connaissances, proxémique, proximité cognitive, innovation.

Gestion des connaissances dans la construction proxémique des savoirs

Etude de cas multiple dans les PME d'un pôle de compétitivité

Thibaut Métailler, doctorant en gestion
LEST- CNRS UMR 6123 Aix-Marseille Université 35 avenue jules ferry
13626 Aix en Provence Cedex
Tel : (33) 06 29 21 03 62
Courriel : thibaut.mettailler@univ-amu.fr

Martine Gadille, chercheur en sciences de gestion
LEST- CNRS UMR 6123 Aix-Marseille Université 35 avenue jules ferry
13626 Aix en Provence Cedex
Tel : (33) 04 42 37 85 26/fax : (33) 04 42 26 79 37
Courriel : martine.gadille@univ-amu.fr

Résumé

L'objectif de cet article est de comprendre les mécanismes de gestion des connaissances dans la construction de l'expertise au sein de PME innovantes, en articulant les notions de proxémique et proximité cognitive.

Nous utilisons une méthodologie de recherche participative (PAR) à des fins scientifiques et gestionnaires pour le compte d'un pôle de compétitivité. Les entretiens et l'enquête par questionnaire que nous avons mobilisés explorent les dimensions spécifiques du recrutement et de la formation au sein des PME. Nous montrons que la formation tacite et le recrutement par le réseau jouent un rôle prépondérant dans la construction et la gestion des connaissances expertes. Ce rôle se justifie dans un contexte de forte proximité cognitive et organisationnelle, contrairement aux outils « traditionnels » légitimes en GRH dans des plus grandes entreprises tels que le plan de formation. Nous concluons que, les outils normalisés de gestion des compétences ne s'avèrent pas nécessairement pertinents ou adaptés dans ce type d'environnement.

Mots clefs : *PME, experts, gestion des connaissances, proxémique, proximité cognitive, innovation*

Gestion des connaissances dans la construction proxémique des savoirs

Etude de cas multiple dans les PME d'un pôle de compétitivité

Introduction

La gestion des compétences s'est implantée progressivement dans les entreprises à partir des années 80. Aujourd'hui, cette discipline apparaît légitime dans la qualification des professionnels de la fonction RH d'entreprises de grande taille. Il n'en est pas de même au sein de nombreuses PME où cette fonction peut être exercée par des personnes qui ont une tout autre qualification initiale, qu'il s'agisse de l'entrepreneur créateur lui-même ou par exemple de collaborateurs administratifs et financiers. Dans un même temps, la communauté scientifique a admis grâce aux nombreux travaux conduits en théorie de l'entrepreneuriat sur la PME, les spécificités de gestion de celle-ci. Marchesnay (1990) explique que « les PME peuvent être bien gérées mais qu'elles usent de techniques et de pratiques de gestion différentes des grandes entreprises »¹. Partant de ce postulat, l'objectif de cette communication est de réinterroger la signification et la validité de la transposition de la notion de « gestion des ressources humaines » et de gestion des compétences au sein de PME dont la dynamique est fondée sur l'innovation technologique. Notre propos est de montrer plus précisément que les pratiques de gestion des connaissances non codifiées mais délibérées sont plus représentatives des pratiques effectives de ces entreprises en matière de gestion des savoirs. Dans ce but, nous nous intéressons au concept de proxémique (Torres 2000) mettant l'accent sur des processus de prise de décision ancrés dans des relations de proximité se substituant à une division du travail fonctionnelle généralement cloisonnée par des savoirs et tâches spécialisées. Nous démontrons que la proximité cognitive joue un rôle dans ce qui est qualifié traditionnellement de gestion des compétences au sein de la PME en s'insérant comme un levier de création et gestion des connaissances au travers, des processus cognitifs et des activités métacognitives des acteurs qui composent la PME, et des aspects structurels et organisationnels de celle-ci.

Nous tenterons d'articuler ce corpus théorique avec les notions de proximité cognitive et de communauté de pratique qui retiennent notre attention dans l'analyse des pratiques de gestion des connaissances dans ces PME.

Nous argumenterons notre positionnement théorique à partir des premiers résultats issus d'une enquête qualitative centrée sur l'observation des pratiques de gestion des connaissances au sein des PME fortement innovante d'un pôle de compétitivité composé à plus de 85% de PME (Pôle Optitec).

Après avoir présenté et établi le cadre théorique de l'approche, nous exposerons la méthode adoptée, puis proposerons les résultats de ce travail de recherche.

1. La gestion des connaissances dans le cadre de la proxémique

Nous argumentons dans cette partie que la notion de proxémique, composée du concept de proximité cognitive, est un élément au cœur de la gestion des connaissances au sein des PME. Elle permet de ce fait de mieux comprendre la distance des responsables de PME vis à vis de la notion conventionnelle de gestion des compétences.

¹ Ces spécificités de gestion reposent sur les buts du dirigeant, l'organisation, l'activité, et l'environnement sociétal et industriel.

1.1. Du concept de proxémique à la proximité cognitive au sein de la PME

La notion de « loi proxémique » de Moles et Rohmer (1978) soutenue par Torres (1996) met en évidence la conception subjective de l'espace dans lequel se situe l'individu c'est-à-dire son rapport à l'environnement (individus, événements...). Ce rapport est supposé « égocentré », dans le sens où « ce qui est proche est, toute chose égale par ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être ». La hiérarchie dans l'importance des choses, des êtres, etc., est ici définie à partir de la notion de perception individuelle : leur importance diminue au fur et à mesure que la perception que l'individu en a, à travers son vécu. La proxémique dans les PME² qui nous intéressent ici, dépend donc de perceptions de différentes natures notamment affectives, sociales, politiques, temporelles. Après avoir défini les différentes dimensions de la « proxémique » telle qu'étudiée dans cette approche, nous tenterons de l'articuler à la notion de proximité cognitive, plus explicitement développée en économie régionale.

Torres (2006) énonce que le modèle d'organisation peu structuré de la PME répond aux exigences de sa configuration spatiale. La structure organisationnelle étant très compacte, elle ne nécessite pas une spécialisation poussée de son organisation du travail comme devrait le faire une entreprise aux activités délocalisées. La recherche académique s'est fortement intéressée à la spécialisation du travail qu'il soit question de spécialisation verticale et horizontale (Mintzberg (1982)) ou de spécialisation fonctionnelle (Kalika (1984), Marchesnay (1990)). Il a été souligné lors de ces travaux que la PME est très souvent sous dimensionnée en matière de spécialisation ou division horizontale du travail (Mahé Boislandelle (1998), Capet, Causse et Meunier (1986)). Cette rationalité organisationnelle correspond à une fonctionnalité de la PME qui lui permet de décloisonner le formalisme individuel lié à l'appartenance à un « service » pour optimiser la mobilisation de ressources humaines, matérielles et immatérielles de l'organisation. Il en est de même pour la spécialisation verticale du travail. Nous pouvons renforcer cette position, comme le fait Marchesnay (1990) en mettant en évidence le rôle du dirigeant souvent créateur, qui dispose de fonctions très diversifiées allant de la direction, jusqu'à l'exécution des tâches en passant par l'organisation. Ainsi la dissociation entre la conception et l'exécution apparaît comme peu fréquente au sein de ce type de structure. Selon Torres (2006), c'est la proximité des acteurs et la multiplicité des échanges qui rend possible la polyvalence de ces derniers et l'absence de décomposition fonctionnelle dans la spécialisation du travail comme cela est le cas dans les grandes entreprises dont celles multi-sites aux activités standardisées (Kalika 1987). La spécialisation, est alors assurée par la centralisation de l'activité et des mécanismes de coordination propre à la PME entraînant une supervision directe des activités des membres par le responsable. La notion de « proximité fonctionnelle » est alors mobilisée pour désigner ce type de situation (Torres, 2006). Cette forte centralisation des modes de gestion de la PME ainsi que la faiblesse de sa ligne hiérarchique, sont donc des caractères qui ne peuvent que se renforcer dans un contexte de proximité dans lequel le dirigeant peut asseoir sa domination hiérarchique sur les collaborateurs, via la multiplication des contacts directs et personnels souvent dirigées vers les tâches et les personnels (Torres 2006). La proximité favorise donc la centralisation et atténue l'intérêt de créer des intermédiaires. Le dirigeant apparaît donc comme la clef de voûte d'un système construit autour de ses objectifs et ses modes de fonctionnement et de

² Nous utiliserons ici la définition de la PME du GREPME (1994) car elle aborde la PME selon des spécificités structurelles, organisationnelles et comportementales selon cinq éléments caractéristiques (La petite taille, la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, des systèmes d'information interne et externes simples ou peu organisés, et une stratégie intuitive ou peu formalisée)

gestion (Marchesnay (1990); Kalika (1984)). Ce comportement permet ainsi au dirigeant de réduire l'incertitude qui règne autour de ces décisions (Torres 2006). Le concept d'incertitude développé par Morris (1995), et approfondi par Demsetz (1998) est lié au manque d'information rendant impossible la perception des impacts sur l'organisation. Pour Torres l'hypothèse de la proximité et de la centralisation de la gestion autour du dirigeant sont des facteurs de réduction de cette incertitude. Les deux raisons principales sont les suivantes:

- Plus la proximité temporelle est forte, plus l'incertitude est réduite. Ainsi le dirigeant est contraint de raisonner à court terme et de manière efficace au dépend des solutions stratégiques (effet de microcosme (Mahé et De Boislandelle 1996)). Cette notion de temporalité est définie par Queffelec et Kervarec (2010) « comme une échelle temporelle propre, en rapport avec des objectifs ou des situations intrinsèques ».
- La proximité sociale et affective renforce les liens interpersonnels et de ce fait améliore la circulation de l'information, réduit l'incertitude et permet de déchiffrer l'information tacite ou implicite.

Ces premiers travaux concernant les effets de la loi proxémique sur la centralisation de la décision, la faible spécialisation du travail, dans les PME mettent en évidence, d'un point de vue théorique le caractère spécifique de gestion de la PME. Cependant ils ne précisent pas le rôle de la proxémique dans la construction et la gestion des savoirs et connaissances des collaborateurs. Nous proposons alors d'articuler la notion de proxémique à celle de proximité cognitive³ pour saisir finement les pratiques de gestion des connaissances au sein de la PME.

Selon Boschma (2004), un spécialiste de l'économie régionale, il existe une proximité cognitive entre des personnes. En effet, lorsque celles ci partagent la même base de connaissances, elles peuvent en conséquence apprendre les unes des autres plus facilement à travers le même langage. Ce concept permet de souligner l'importance de bases de connaissances communes y compris aux interfaces de fonctions, d'activités ou de disciplines dans la cumulativité des connaissances. Il est donc de ce point de vue très proche de l'idée de filtre de perception, dans le concept de proxémique, qui œuvre dans le phénomène de sélection des choses importantes du point de vue de l'individu.

De même, lorsque Camagni (1991) démontre que la proximité géographique renforce l'apprentissage collectif dans un milieu de PME, car les courtes distances favorisent la mise en commun de la connaissance et la transmission d'information, ce sont des proximités temporelles, sociales et cognitives très proches de la notion de « proxémique » qui sont observées. Enfin, si nous nous référons à la définition que Boschma (2004) donne sur la proximité organisationnelle, comme la mesure dans laquelle les relations sont partagées au sein d'un agencement organisationnel (intra ou inter entreprise), alors l'intégration de la notion de proximité cognitive à celle de proxémique apparaît logique et cohérente pour analyser la gestion des connaissances dans la PME. Les proximités organisationnelles, fonctionnelles et cognitives permettent la mise en relation de connaissances et favorisent la création et le développement de celles-ci dans le cadre d'une organisation de PME. La PME peut se définir dès lors comme un espace concentrant des entités individuelles et collectives de connaissances en relation proxémique les unes avec les autres. Nous supposons que ces proximités sont créatrices de savoirs par la combinaison de connaissances qu'elles permettent

³ Noteboom 2000 définit la cognition selon deux conceptions :

- La capacité d'absorption la capacité d'un individu à comprendre c'est-à-dire percevoir interpréter évaluer
- La capacité d'apprentissage (l'extension de la fonction cognitive)

d'opérer à l'interface d'opérations voire de disciplines scientifiques et techniques d'origine, relatives à l'activité concurrentielle de l'entreprise.

Pour finir, nous définirons la notion de proximité cognitive comme un élément central de la création des savoirs par le développement d'interaction entre des acteurs issus d'un même espace, partageant une base de connaissances communes favorisée, au sein de la PME, par la notion de proxémie.

Il devient dès lors intéressant de confronter les outils et pratiques traditionnellement appelés « gestion des compétences en entreprise » aux pratiques de gestion des savoirs au sein de la PME innovante technologiquement.

1.2. Des savoirs principalement construits dans des relations communautaires

Dans un contexte de loi proxémie où prévaut la proximité cognitive, la pertinence de pratiques codifiées de gestion des compétences à l'instar de celles en œuvre dans les plus grandes entreprises n'a rien d'assuré. Nous argumentons ce point de vue en prenant appui sur la conception du rôle de la relation hiérarchique et des relations de type communautaire dans la création des savoirs au sein de la PME.

Abraham et al. (2010) démontrent l'importance de la mise en place de dispositifs de gestion des compétences au sein des PME pour faire face au manque d'attractivité de ces dernières en termes de rémunération et de perspectives de carrières pour leurs salariés mais également pour faire face aux pénuries de compétences disponibles sur le marché. Defelix et Retour (2002) expliquent qu'il n'existe pas de gestion des compétences au sens strict du terme et ont observé l'existence de dispositifs « maison » pour gérer les compétences, reliés de façon variable avec la stratégie, et présentant des degrés de formalisation très inégaux. Ils précisent de surcroît que la formalisation est inachevée car les pratiques de la PME s'opposent à la formalisation. De nombreux travaux sur la gestion des compétences se sont intéressés à la notion de formalisation de ses pratiques au sein des PME, mais très peu ont mis en évidence l'adaptation du concept et des outils par la PME selon des règles de proximité. Dans la mesure où ces PME n'utilisent pas pleinement les aides publiques liées à la gestion des compétences, il convient d'étudier les pratiques qu'elles ont pu développer, conformément à leurs propres règles, pour concevoir les services qui leur sont proposés (formation, recrutement, gestion des carrières et qualification, ...). En même temps, il convient de préciser cette notion de compétence telle que nous l'envisageons.

Comme l'énonce Bouteiller (2009), la compétence est devenue un « mot-valise ». Il met en évidence les nombreuses définitions de cette notion et relève en définitive les dissonances autour de concept. En effet, la compétence induit des notions évaluatives faisant appel à une appréhension normative et bureaucratique de celle-ci, selon les référentiels de la hiérarchie et des gestionnaires de RH. Or dans le contexte de PME à forte technicité, la hiérarchie et les RH sont incarnés par le dirigeant-créditeur possédant lui-même un « savoir expert » à l'origine de la création, plus qu'un savoir de gestion normalisé. De fait, celui-ci revendique une formalisation limitée et une polyvalence dans l'organisation basée sur ses connaissances tacites. Il est donc délicat de parler de compétences dans un tel contexte d'innovation intensive, caractérisant le capitalisme cognitif, car c'est la maîtrise, l'appropriation et l'utilisation de savoirs validés par les individus eux-mêmes en situation d'autonomie, qui devient décisive pour ces entreprises. Soulignons, dans ce sens, que pour Perrenoud (1995), la notion de compétence renvoie à des savoir-faire qui exigent l'intégration de multiples ressources cognitives. Ce lien est approfondi par Wittorski (1998) qui le désigne par la notion de « connaissance ». Il définit celle-ci comme le résultat du processus d'intériorisation et

d'intégration par l'individu des savoirs⁴ qui lui sont transmis. Une gestion des connaissances impliquerait donc à la fois une gestion des savoirs validés par la collectivité et une gestion des systèmes cognitifs d'appropriation individuelle de ses savoirs. Ce postulat place au cœur de notre recherche la centralité du dirigeant-créditeur dans la construction au quotidien d'une organisation matérialisant les savoirs issus de son expertise ainsi que leur combinaison avec de nouveaux savoirs issus de recrutement soigneusement réfléchis.

1.3. Savoir d'expertise du dirigeant-créditeur et gestion de l'expertise distribuée

Dans le cadre de PME intensives en innovation technologiques, mettant en relation des individus et leurs savoirs experts constitutifs des connaissances, la gestion des compétences ne prend sens qu'au regard d'une gestion des connaissances liée au concept de proximité cognitive. Mais poser le problème de la sorte, conduit à poser la question du paradoxe entre la centralisation de la décision par le dirigeant sur la base de son expertise dans le domaine qu'il gouverne, et la gestion autonome par les collaborateurs de leurs connaissances au travers de la proximité cognitive horizontale à l'œuvre dans les projets de R&D. Pour saisir ce paradoxe, il convient avant tout de préciser le concept d'expert.

Nous mobilisons pour cela une définition reconnue en psychologie cognitive et appropriée en sciences de gestion (Gadille et Machado, 2012). Celle-ci met l'accent sur l'importance de l'activité métacognitive de l'expert relativement au non expert. Le savoir de l'expert se définit alors par un corpus de savoirs et pratiques intégrées, de façon poussées, dans un tout cohérent (Gadille et Machado, 2012 reprenant Bereiter, 1997 ; Ohlsson and Lehtinen 1997).

Les définitions données sur les savoirs de l'expert par les chercheurs dans ce champ convergent autour de trois composantes principales (Gadille et Machado, 2012 reprenant Tynjälä, 1999) :

- Les savoirs déclaratifs qui sont des savoirs explicites et factuels, également désignés comme plus conceptuels (Piaget, Ivic, 1991).
- Les savoirs procéduraux ou savoirs pratiques qui sont plus tacites et intuitifs (Hofstadter, 1980 cit hapaasalo). On retrouve sur ce point la notion de connaissances tacites en gestion (Nonaka, 1994 ; Nonaka and Von Krogh, 2009).
- Les savoirs auto-régulateurs qui correspondent à une activité de réflexion sur ses propres connaissances et apprentissages, appelée méta-cognition (Ivic, 1991).

Les analystes de l'expertise mettent alors l'accent sur cette troisième composante en précisant le comportement volontaire de l'expert. Cette activité méta-cognitive conduit à une intégration fondée sur l'expérience dans un domaine particulier, de savoirs conceptuels et procéduraux modifiant en retour la base de schéma d'actions opératoires.

C'est pourquoi, dans le cas de la PME, nous suggérons que le dirigeant utilise son savoir d'expertise comme référence dans l'activité de conception d'un espace cognitif commun présumé à la création de connaissances des collaborateurs. Cet espace construit à la fois de façon intuitive et intentionnelle est supposé favoriser par la proximité cognitive, l'apparition d'une communauté de pratique (Wenger 2003) au sein de la PME. Nous pouvons alors, émettre l'hypothèse que l'expertise initiale du dirigeant, à travers la mise en œuvre de ses schémas d'apprentissage et de construction de l'entreprise, devient une expertise en partie partagée. En même temps, la création d'un espace cognitif commun entraîne la mise en place d'une expertise distribuée entre pairs collaborateurs (notamment chercheurs, ingénieurs et

4 Enoncé descriptif ou explicatif, communicable socialement validé (Wittorski 1998)

techniciens supérieurs). Cette évolution, loin de résoudre le problème de la légitimité des pratiques de gestion des compétences en égard à leur efficacité, vient le complexifier.

Dans le contexte proxémique de la PME, l'autonomisation des savoirs dans la communauté vient relativiser les prescriptions directes du responsable de l'entreprise en même temps qu'elle appelle une activité de contrôle à distance. La mise en place, par le dirigeant expert, de gestion des connaissances dans l'entreprise consiste à établir des mécanismes et dispositifs de structuration, et d'incitation des individus à déployer des comportements de partage des savoirs. La contrainte de gestion des compétences est relâchée au profit de la gestion des savoirs constitutifs de connaissances nouvelles dans la communauté. Cependant, les difficultés d'évaluation de la connaissance entraînent une asymétrie informationnelle et cognitive entre l'expert dirigeant et la communauté d'experts avec qui il coopère et se coordonne. Selon la règle de rationalisation de la théorie de l'Agence (Jensen et Meckling 1976), le dirigeant expert n'aura pour solution que de limiter l'autonomie et circonscrire l'activité des collaborateurs, nuisant de fait à l'innovation et aux prescriptions croisées dans le cadre d'échanges coopératifs. Cette théorie entre en opposition avec les règles de proximité qui régissent la PME. C'est pourquoi nous assistons à la création d'une communauté à la fois épistémique et pratique constitutive d'un espace cognitif commun où l'expertise est distribuée et pour une part partagée. Cette communauté connaît la valeur de la connaissance pertinente et sait reconnaître les savoirs experts.

La communauté favorise par la proximité cognitive, le développement d'une gestion autonome des connaissances co-construites autour d'un rapport de prescription souple entre le dirigeant et la communauté, dans lequel la gestion des compétences telle qu'elle est normalisée par la grande entreprise n'a pas réellement sa place.

2. Méthode de recherche et présentation de la population étudiée

Dans le cadre de ce projet d'étude de gestion des savoirs, nous avons mobilisé une méthodologie appelée PAR (Participatory Action Research). Cette méthodologie est fortement mobilisée dans le cadre d'étude concernant la transmission de savoir, la thématique de la formation et de l'évolution des métiers. Nous comprenons ce positionnement privilégié lorsque Minkler (2000) analyse la PAR. Il définit celle-ci comme une enquête systématique, autour d'un sujet d'étude, reposant sur une collaboration entre des acteurs dont le but est l'éducation et ceux dont le but est l'action ou l'accomplissement d'un changement social. Cette méthodologie coordonne par la création de relations et interactions, les organismes en charge de la création et du développement des savoirs, et ceux qui utilisent ces savoirs dans le cadre d'action de développement industriel ou social. Lejano (2007) explique qu'elle repose sur six fondements représentatifs et non exclusifs :

- La participation d'une communauté ayant accès aux savoirs
- Une épistémologie partagée de la vision du savoir
- Un lien entre savoir et action
- L'opportunité des participants de partager la décision de la construction du design, de l'implémentation, l'interprétation et la diffusion des données
- La capacité à construire par les savoirs des participants
- L'équilibre entre les résultats de processus abstraits et les accomplissements plus concrets

Le choix de cette méthodologie vient de l'analyse de ces fondements constitutifs (communauté, savoirs, partage...) nous permettant d'établir un lien direct et cohérent avec notre sujet de recherche, et de notre positionnement au sein du pôle favorisant notre participation et implication au sein de la communauté.

Nous présenterons dans ce travail les premiers résultats issus de l'exploitation de 10 entretiens semi directifs et exploratoires, auprès de responsables de PME adhérents au pôle Optitec. Les résultats mis en forme en Partie 3 correspondent à une exploitation partielle des verbatim codés manuellement sur deux dimensions principales, présentes dans la question principale de l'entretien et les questions de relance.

Ces deux dimensions sont les suivantes :

- Les pratiques de recrutement en milieu innovant

Sur cette dimension les indicateurs codés de façon inductive sont les suivants : Qui recrute, par quel canal, dans quel objectif explicite, comment est qualifiée la nature des échanges entre la nouvelle recrue et les collaborateurs.

- La gestion de la formation en situation d'expertise :

Sur cette dimension les indicateurs codés de façon inductive sont les suivants :

- 1) Existence de pratique de formation formelle, nature de cette formation formelle, existence d'un plan de formation, signification et importance accordée à ce plan en égard à la stratégie.
- 2) Pratique de la formation sur le tas ou en interne et rôle des pairs
- 3) Réflexion des responsables d'entreprise ou anciens salariés de PME devenus créateurs, sur leur propre mode d'apprentissage (méta-cognition) individuel et collectif.

Installé en région Provence Alpes Côtes d'Azur et Languedoc Roussillon, ce pôle réalise une croissance annuelle minimum de près de 6,5% par an depuis 2005. Il est composé à près de 85% de PME (sur une population de 115 industriels) très fortement concentrés sur des activités de prestations de services d'ingénieries de haute technicité sur des technologies « optique et photonique » appliquées à l'environnement, la santé et la défense/ sécurité/ aérospatiale.

3. Une gestion proxémique des connaissances expertes par la formation tacite et le recrutement

Nos résultats mettent en évidence que l'innovation dans les PME étudiées est fondée sur une pratique de gestion des connaissances centrée sur l'utilisation soutenue de la formation tacite et du recrutement par le réseau. Nous argumentons ce résultat sur la base du verbatim constitué lors des entretiens exploratoires des dix PME adhérentes au pôle concernant les sujets de la formation et du recrutement.

La formation tacite : construction et gestion des connaissances versus création de valeurs

A la question de la gestion et des pratiques de formation et développement des connaissances, les PME ont répondues de manière unanime (8 entreprises sur 10) : La formation interne. L'exploitation de verbatim semblables (cas 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9,10), nous permet de comprendre

que la formation de la PME se fait de manière intra-organisationnelle et au sein de l'espace cognitif que représente l'entreprise.

« On fait beaucoup d'auto formation, ou de la formation interne comme vous voulez...cas 8,

Nous pouvons exploiter ainsi l'expression d'une formation interne comme un *« ...système régulier qui permet plus de réactivité et répond à nos attentes en mobilisant nos ressources. »* cas 8. Dans un premiers temps nous pouvons nous interroger sur l'explicitation de ce matériau. Il est intéressant ici de rappeler que nous avons interviewés uniquement des dirigeants de PME. Ainsi, si nous rapprochons l'expression *« de nos attentes »* à la notion de buts énoncés dans la définition de la PME de Marchesnay (1990), nous pouvons comprendre que le dirigeant mobilise par la proximité cognitive, ces propres ressources pour activer une création de savoirs et connaissances mais qu'il l'oriente et la maîtrise en fonction des buts et objectifs de la PME et de fait, ses propres buts. Il garde ainsi son positionnement d'expert et de « guide » de la communauté qu'il encadre. Cette notion apparaît donc pour le dirigeant une solution satisfaisante lui permettant de garder la maîtrise du développement et de la diffusion des connaissances au sein de l'espace cognitif commun. Nous pouvons ainsi souligner le caractère prescriptif de la formation interne. L'utilisation de ce type de pratique apparaît également comme une activité de développement d'un avantage concurrentiel pour la PME et non comme un simple outil de gestion des connaissances. Cette remarque nous amène à nous interroger sur la capacité et la pertinence de l'utilisation de dispositifs formalisés au sein de la PME pour le développement de solution autonome de gestion des connaissances de la communauté d'experts.

Le plan de formation comme solution consensuelle de création des savoirs

L'observation d'un outil tel que le plan de formation qui dispose d'une place de choix dans le paysage de la gestion des connaissances pour les institutions et autres grandes entreprises, s'avère ainsi opportun.

Et c'est à l'instar d'un questionnaire sur ce dernier, que les PME révèlent un statut défaillant et insuffisant de ce type d'outils, affichant ainsi une incompatibilité avec les *« besoins »* de la PME. A cet instant, nous pouvons observer le double discours du dirigeant de PME, qui rappelons-le, dispose d'un statut d'expert. Ainsi il va de manière inconsciente basculer entre l'expert et le dirigeant pour endosser un discours complémentaire en identifiant deux aspects aversifs conduisant à l'évitement de cet outil.

D'un point de vue administratif, le dirigeant explique que les formalités administratives de ce type de dispositifs sont beaucoup trop chronophages et complexes techniquement pour apporter une solution de formation efficace. Le dirigeant accepte ici le manque de savoir au sujet de la gestion de la formation mais il la justifie par une *« lourdeur des procédures »* augmentant son incertitude⁵ et entrant en conflit avec les notions de proximité fonctionnelle et organisationnelle de Torres (2006). L'incertitude de celui-ci et la distanciation fonctionnelle et organisationnelle, l'empêche donc de s'orienter vers ce type de pratiques.

« De toute façon, les autres formations sont trop compliquées administrativement et nous n'avons pas le temps à consacrer à ces formalités. » cas 4

⁵ Morris(1995) Desmetz (1998) l'incertitude sera présente lorsque l'information est suffisamment défaillante pour qu'il soit impossible de faire des estimations de probabilités des différents événements possibles

D'un point de vue cognitif, nous entrons donc en relation avec l'expert du système qui nous démontre l'insuffisance technique du plan de formation pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise. *« On a un plan de formation mais on apprend plus au quotidien que lorsque l'on part en formation et qu'on survole les finesses techniques et les problèmes qu'on peut avoir. C'est complémentaire mais le quotidien reste beaucoup plus important. » cas 8*

Il fait ainsi apparaître l'outil comme une solution complémentaire de formation sur des axes transverses mais révélant l'insatisfaction et l'insuffisance de cette solution cognitive dans la construction et la gestion des savoirs experts pour la PME fortement innovante liés à une distanciation cognitive trop importante.

« On utilise aussi le plan de formation mais que pour des compétences transverses : gestion de projet, langues et autres, pour le reste ça ne sert à rien, nous sommes trop techniques... » cas 3

Derrière ces termes nous pouvons comprendre que ces entreprises utilisent très peu des dispositifs de gestion des connaissances formalisées au profit de pratiques informelles.

Proximité cognitive et métacognition au cœur de la gestion des connaissances

Les PME développent leurs savoirs difficiles à cerner, à codifier et à évaluer au travers de d'opportunités de création d'avantages concurrentiels liées à l'activité de l'entreprise qu'ils qualifient de « formation interne » : *« On assure la formation en interne par la veille, les projets bref tout ce qui constitue l'environnement de notre activité... » cas 2 ;*

« Pour nous la formation c'est tous les jours, on fait de la veille en permanence, nous discutons tous ensemble, et comme nous n'avons que des spécialistes de leurs domaines, tout le monde se forme au quotidien » cas 3

Nous pouvons expliquer ce type de pratiques par des processus de proximité cognitive et l'action de métacognition réalisée sur l'activité concurrentielle de l'entreprise par la communauté d'experts favorisant l'expert à accroître ses savoirs selon toutes les possibilités et opportunités qui s'offrent à lui : *« Notre métier c'est d'être expert sur les nouvelles technologies et donc être compétent et à jour en permanence » cas 1*

« ...comme nous n'avons que des experts, tout le monde se forme au quotidien et aux contacts des uns et des autres... » cas 10

Ainsi la réflexion méta cognitive de l'expert sur son activité vise non seulement à rationaliser l'objet de son travail, mais également à capitaliser et construire et gérer son potentiel de connaissances : *« De toute façon quand on fait de la veille ou des activités de hautes technologies ça met nos connaissances à jour pour garder un avantage. » cas 8*

De plus, l'analyse des savoirs procéduraux et autorégulateurs nous permet de comprendre qu'il est de la nature de l'expert de chercher à compléter son panel de connaissances et dans un contexte de proximité cognitive importante et de communauté, ce comportement semble se renforcer.

Le rôle du recrutement par le réseau dans la construction des savoirs experts

Les méthodes de recrutement observées (recrutement par le réseau) au sein de la PME visaient à intégrer des connaissances validées et acquises au préalable par le savoir expert du dirigeant et donc à créer un espace cognitif commun. En 2006, Torres démontre le lien entre la proximité organisationnelle et la gestion du personnel. Il explique ainsi que plus la

proximité organisationnelle de la PME est importante, plus elle a tendance à privilégier les liens de proximité dans sa gestion du personnel afin d'intégrer une compétence « satisfaisante » et « sécurisante » dans des délais les plus efficaces (notion de « proxemizing behaviour » faisant référence au « *satisficing behaviour* » de Simon Herber): « *C'est intéressant car nous sommes plus d'une dizaine et nous nous sommes beaucoup recrutés les uns les autres en fonction de l'activité et des besoins de la boîte. On faisait appel aux connaissances d'un tel puis l'autre et ça a fonctionné...* » cas1

« *... nous passons avant tout par nos connaissances car ils sont performants tout de suite et comblent rapidement nos besoins.* ». « *Au moins on maîtrise la valeur initiale de nos collaborateurs.* » cas 2

« *On passe exclusivement par le réseau... c'est sûr et correspond à nos exigences.* » cas 3

Ces expressions font référence aux notions de buts de Marchesnay (1990) développées ci-dessus. Dans ce cas, le dirigeant qui guide le recrutement établit des règles normatives et évaluatives représentatives de sa conception de la « *performance* » et « *exigences* » de l'entreprises qu'il construit de manière égocentrée et sur la base de sa connaissance experte du secteur, de l'entreprise...

Ces propos mettent en évidence, le double positionnement du dirigeant en qualité de dirigeant gestionnaire et d'expert de l'entreprise comme système qu'il a matérialisé. Le créateur-dirigeant expert transforme l'expression de sa connaissance en formulation d'expertise dans la création de référentiels communs recombinaisonnés et ré-appropriés par les collectifs de collaborateurs choisis à cet effet. C'est précisément l'insertion et l'intégration de cette expertise cognitive auprès des collaborateurs sélectionnés qui va favoriser le dynamisme de la prise de décision dans la gestion des connaissances et l'innovation. Par l'exploitation de cette expertise maintenant distribuée, le dirigeant gestionnaire réduit son incertitude et favorise l'intégration de pratiques de gestion des connaissances en adéquation avec ses objectifs (au sens des buts de Marchesnay (1990)).

Nous pouvons également analyser ces verbatim selon une dimension cognitive, du Boschma (2004) explique que pour qu'il y ait création de connaissances, il faut avant tout la présence d'une base cognitive commune, permettant aux acteurs de communiquer, comprendre, traiter et absorber une information partagée, que nous retrouvons dans les communautés expertes constituant la PME, et une information basée sur la notion de savoirs à la fois dissemblables et complémentaires aux savoirs acquis.

Par ce mode de recrutement, la PME constitue une base commune de connaissances partagées qui se construit initialement autour du savoir référent, du dirigeant, puis s'étaye par et pour la communauté d'expert. L'organisation se représente alors comme l'espace cognitif commun dans lequel vont pouvoir se développer des processus d'apprentissage favorisés par les interactions (visuelles par l'observation, auditives par les échanges entre les individus...) des acteurs qui le composent permettant le développement de pratiques proxémiques de gestion des connaissances telles que la formation tacite.

Une structure organisationnelle favorable au développement de pratiques proxémiques de gestion des connaissances

La structure organisationnelle compacte de la PME représente un espace délimité et restreint de partage des connaissances favorable à l'apprentissage tacite⁶ par la réduction des distances

⁶ Culturellement et socialement de nombreux critères favorisent l'apprentissage tacite (Harrison 1992, Storper 1997) comme les normes et valeurs partagées et une communication aisée car ces connaissances se communiquent difficilement

géographiques favorisant la transmission d'information, l'acquisition de connaissances (Camagni 1991) et le développement de la proximité cognitive. « *Quand l'un d'entre nous est sur un projet il fait un point technique aux autres et puis regardez c'est un open space réduit pour qu'on puisse tous regarder discuter et se solliciter* » cas 1

Mais dans le cadre de la PME, il est important de ne pas relever exclusivement la notion de proximité géographique des experts : « *Ici on échange beaucoup c'est facile dans un espace comme celui-là.* » cas4

C'est pourquoi Il est intéressant de relever l'expression suivante : « *Notre proximité fait que l'on se forme sans arrêt au contact des uns et des autres.* » cas 7.

A ce niveau là, nous pouvons nous interroger sur la notion de perception de la proximité de la part de l'expert. De quelle proximité parle-t-il ? Intègrent-ils la notion de proximité cognitive ? A cette question, nous pouvons émettre l'hypothèse que les dirigeants prennent en considération mais de manière inconsciente cette notion de proximité cognitive au regard de la décomposition organisationnelle de la PME. Si nous nous référons aux observations réalisées dans le cadre de nos entretiens, alors nous pouvons mettre en évidence que les dirigeants réalisent un découpage de leurs structures en fonction des « *spécialités de chacun* » regroupant ainsi « *les ingénieurs qui font du développement dans ce coin, et ceux qui sont plus production dans l'autre* ». Ici, le dirigeant prend dans une considération inconsciente la notion de proximité cognitive pour la restituer dans un découpage organisationnelle et fonctionnelle de l'entreprise. L'individu est donc repositionné et coordonné de manière stratégique au sein d'un collectif et d'une organisation aux caractéristiques cognitives qui lui sont proches lui permettant ainsi de poursuivre un apprentissage tacite en situation de travail. Torres (2006) définit ce mode de coordination par la notion d'ajustement mutuel utilisé dans les PME qui encourage la confiance et ce transfert d'information. L'individu approvisionne ainsi le collectif de ses connaissances, et reçoit de l'information de la part de ce dernier qu'il traite par des processus d'apprentissage individuel pour gérer, actualiser, ou construire son propre savoir.

« *En général on a un expert par domaine dans la boîte qui est référent et se forme sur son sujet puis diffuse l'information aux autres.* » cas 4

Cette situation d'ajustement mutuel et de coordination de la connaissance sous entend fortement la prise en considération de la notion de proximité cognitive dans le cadre de la gestion des connaissances. La formation tacite semble s'être imposée comme une pratique proxémique de gestion des connaissances au sein des PME car les caractéristiques spatio-temporelles, organisationnelles et cognitives de celle-ci correspondent aux attentes et aux règles de proximité requise dans le cadre du développement des connaissances d'expertises de la PME.

Cette pratique apparaît également comme complémentaire des dispositifs de formation formalisés mais reste cependant très spécifiques au regard de sa conception et son opérationnalisation par la communauté de pair. Elle renforce la notion de gestion des connaissances.

Conclusion

Nous avons observé au cours de cet article que la notion de proxémique était centrale au sein de la PME et au cœur de ces pratiques de gestion des connaissances. Plus précisément, nous émettons ainsi l'hypothèse que les pratiques de connaissances reposent sur les notions de proximité cognitive. Ces concepts ne sont pas sans rappeler de nombreuses définitions de la PME qui démontrent le rôle des spécificités organisationnelles de ces espaces de relations

(Gilly et Torre 2000) constitués des compétences et aptitudes fondées sur des connaissances tacites (Nelson et Winter 1982). Nous pouvons même mettre en évidence un continuum dans la gestion proxémique des connaissances au sein de la PME en démontrant que la formation tacite se développait sur la base d'un espace cognitif commun favorisé par la création de communautés construites par des pratiques spécifiques de recrutement. De cette manière les PME ont su faire évoluer les pratiques de gestion des compétences et ont su s'approprier ces outils. Elles ont de fait développé une forme de gestion des connaissances de proximité. Néanmoins, ce type de pratiques semble afficher quelques limites.

Lundvall (1988) soutient que les entreprises apprennent et s'adaptent à la « meilleure pratique » par le biais de l'interaction avec les autres entreprises et organisation.

Si nous reprenons la classification de Torres et en partant du postulat qu'au plus un acteur est éloigné, au plus l'incertitude autour de cet acteur augmente, alors les entreprises auront une vision biaisée des pratiques disponibles sur le marché car elles se rapprocheront davantage des pratiques de leur environnement proche. Elles risquent ainsi de reproduire par mimétisme des pratiques déjà utilisées empêchant ainsi l'apparition de pratiques innovantes. Boschma (2004) qualifie ce phénomène d'effet d'enfermement et une gestion de la proximité semble ainsi s'imposer aux entreprises et en premier lieu pour les PME soumises à des fortes contraintes de leurs environnements. Si nous prenons l'exemple de la proximité cognitive dans une situation excessive, elle peut accroître l'apprentissage en développant des idées nouvelles mais aussi défavoriser l'acquisition de savoirs en surchargeant les interactions. Il serait intéressant dans l'approfondissement de la notion de gestion des savoirs d'observer l'évolution des pratiques en fonction des degrés de proximité et de distanciation, et de mettre en évidence des pratiques de gestion de la proximité en faveur de la construction des savoirs et la gestion des connaissances. Enfin, la population étudiée est très homogène puisqu'elle ne représente que les PME d'un pôle de compétitivité, il serait donc pertinent d'étendre ces recherches à d'autres population de PME d'autres pôles, filières ou territoires.

Bibliographie

- Bessy C. (1997); Cabinets de recrutement et formes d'intermédiation sur le marché du travail : Les organisations intermédiaires du marché du travail; *Cahier du Centre d'études de l'emploi, France*; n°36.
- Bessy C., Marchal E. (2007); L'usage des canaux de recrutement par les entreprises; *Cahier du Centre d'étude de l'emploi*; n°89.
- Bessy C., Marchal E. (2009); Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements; *Revue Française de Socio-économie* 1 ; n°3.
- Bouteiller D. (2009); Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences; *Actes du 20^{ème} Congrès de l'AGRH*.
- Boschma M. (2004); Proximité et innovation; *Economie Rurale*, n°280.
- Bootz J-P., Schenk E., Sonntag M. (2011); Gestion stratégique des compétences en PME: les enseignements d'une recherche action ;
- Camagni R. (1991) *Innovation networks - spatial perspectives*; Belhaven-Pinter; London.

- Capet, Causse et Meunier (1986); *Diagnostic, organisation et planification de l'entreprise*, Economica, Paris.
- Cornwall A., Jewkes R. (1995); What is participatory research ?; *Social Science and Medicine*, vol 41, n°12.
- Defelix C., Retour D. (2002); La gestion des compétences dans la stratégie de croissance d'une PME innovante : le cas Microtek; 6^{ème} *Congrès international Francophone sur la PME*.
- Defelix C., Dubois M., Retour D. (1999); La gestion des compétences en PME: configurations et modalités de pilotage; *Actes du 10^{ème} Congrès de l'AGRH*.
- Elwood S. (2006); Negotiating Knowledge Production : the everyday inclusions, exclusions, and contradictions of participatory GIS Research; *The Professional Geographer*, n°58.
- Eymard-Duvernay F., Marchal E. (1997); Le jugement des compétences sur le marché du travail. Façons de recruter; *Revue Française de Sociologie* ; n°38-4.
- Gadille M., Machado J. (2010); La formation dans les PME d'un pôle, rapports au savoir et division du travail; *Education Permanente*, n°182.
- Gadille M., Machado J. (2012); Multilevel effects of a method of expert's knowledge transfer ; *VINE* (à paraître)
- Gervais M. (1978); Pour une théorie de l'organisation-PME; *Revue Française de Gestion*; n°15.
- Grundstein M. (2002); *GAMETH : un cadre directeur pour repérer les connaissances cruciales de l'entreprise*; Rapport de recherche pour MG Conseil, réf RR090202.
- Kalika M. (1987); *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performance*; Economica (collection Gestion), Paris.
- Leboulaire M., Retour D. (2008); Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise: quel est le rôle de la fonction RH; *Actes du 19^{ème} Congrès de l'AGRH*.
- Lejano R. (2007); Participatory action research for environmental health : encountering freire in the urban barrio; *Journal of Urban Affairs* ; vol 29.
- Lundvall B-A. (1988); Innovation as an interactive process : from user-producer interaction to the national system of innovation; in *Technical change and economic theory* (dir. G. Dosi and al.); Pinter Publishers, London.
- Mahé Boislandelle, H. (1996); L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et la GRH; 3^{ème} *Congrès International Francophone PME (CIFPME)*.
- Mahé Boislandelle, H. (1988); *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*; Economica ; Paris.
- Marchal E. (2009) ; Formes d'intermédiation et formes de sélection: les contrastes entre annonces et réseaux de relation; *Economies et Sociétés* (série « socio-Economie du travail »); n°30.
- Marchesnay M. (1991); La PME une gestion spécifique; *Economie Rurale* ; n°206

- Marchesnay M. (1990); *Les stratégies de spécialisation*; Encyclopédie des sciences de gestion, Editions Vuibert ; Paris.
- Maurice M., Sellier F., Sylvestre J-J. (1979); La production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal », *Revue française de Sociologie*; n°20-2.
- Minkler M. (2000); Using participatory action research to build healthy communities; *Public Health Report*; n°115.
- Moles A., Rohmer E. (1978); *Psychologie de l'espace* ; 2^{ème} édition, Edition Casterman ; Paris.
- OCDE (2002); *OECD Small and Medium Enterprise Outlook* ; DSTI/IND/PME; PART2; 2002
- Perrenoud P. (1995); Des savoirs aux compétences de quoi parle-t-on en parlant de compétences?; *Pédagogie collégiale* ; vol 9.
- Queffelec B, Kervarec F. (2010) ; Les conflits de temporalités dans la gestion du littoral à l'épreuve de la GIZC ; *Paysage et développement durable* ; Vol. 1, n° 2.
- Torre A., Gilly J-P. (2000); On the analytical dimension of proximity dynamics; *Regional Studies*; n°34.
- Torres O. (2000) ; Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME ; 5^{ème} *Congrès International Francophone PME (CIFPME)*.
- Torres O. (2006); Une approche proxémique de la PME : Le cas de l'incertitude stratégique; 8^{ème} *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME)*.
- Torres O., Gueguen G. (2008) ; Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME ; *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* ; vol 21.
- Wenger, E.-C., Snyder W.M. (2003); Des communautés de pratique dans *Le management du savoir en pratique*; Collection L'Expansion Management Review; Edition d'Organisation.
- Wittorski R. (1998) ; De la fabrication des compétences; *Education Permanente* ; 135; vol 135.