

**Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations**  
**Knowledge Management in Society and Organizations**  
**Gestión del conocimiento en la sociedad y en las organizaciones**

Claude Guittard, Eric Schenk, Pierre-Jean Benghozi, Jean-Louis Ermine and Michel Kalika

Volume 16, Special Issue, 2012

Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations  
Knowledge Management in Society and Organizations  
Gestión del conocimiento en la sociedad y en las organizaciones

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1012388ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/1012388ar>

[See table of contents](#)

**Publisher(s)**

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

**ISSN**

1206-1697 (print)  
1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

**Cite this document**

Guittard, C., Schenk, E., Benghozi, P.-J., Ermine, J.-L. & Kalika, M. (2012). Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations / Knowledge Management in Society and Organizations / Gestión del conocimiento en la sociedad y en las organizaciones. *Management international / International Management / Gestió Internacional*, 16, v-x. <https://doi.org/10.7202/1012388ar>

## MOT DE LA RÉDACTION

### Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations

Claude Guittard  
Eric Schenk  
Pierre-Jean Benghozi  
Jean-Louis Ermine  
Michel Kalika

Ce numéro spécial, qui fait écho à la conférence *Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations* (GeCSO) qui s'est tenue à Strasbourg en mai 2010, vise à apporter une contribution à la compréhension du poids de la connaissance comme enjeu de gestion dans nos économies. Si l'importance de la connaissance en tant que source potentielle d'avantage concurrentiel durable ne fait plus débat, la gestion des connaissances renvoie à une pluralité de pratiques qui ne sauraient être analysées sous un angle unique. Les articles présentés dans ce numéro témoignent du caractère pluridisciplinaire de la recherche en gestion des connaissances.

L'article de Patrick Cohendet et Jean-Luc Gaffard intitulé « *Coordination, incitation et création de connaissance* » pose dans une économie du changement technologique et de la croissance, ce sont moins les conditions d'un usage optimal d'informations préexistantes quoique distribuées inégalement qui sont en jeu, que les conditions de production et de partage des connaissances. Or, quand il s'agit de produire des connaissances, les relations entre acteurs – l'interaction sociale – prime sur leurs fonctions d'utilité individuelle (Coase 1978). La connaissance procédurale l'emporte sur la connaissance déclarative (Kogut et Zander 1992). Alors que cette dernière qualifie un état subordonné à des incitations individuelles, la première est le résultat d'un mécanisme de coordination qui commande les incitations et se déroule le long d'un chemin sans retour. La difficulté de se coordonner, dans l'entreprise comme entre les entreprises, tient avant tout au délai de gestation des décisions d'innover et au coût irréversible qui s'y rapporte. Les choix de management doivent répondre à cette difficulté.

Dans leur texte intitulé « *La dimension « tacite » des connaissances expérientielles individuelles : une mise en perspective théorique et méthodologique* », Pascal Lièvre et Géraldine Rix-Lièvre contribuent au débat en économie et management des connaissances, qui porte sur la possibilité de transformer les connaissances tacites en un savoir explicite. Partant des travaux de Polanyi et de Piaget, les auteurs proposent de substituer la notion de *connaissance en acte* à celle de connaissance tacite. Dans un second temps, ils rendent compte des apports en ergonomie et en psychologie autour de la conception d'outils à même de rendre compte de la logique de l'action en pratique. La dimension « tacite » en est l'une des caractéristiques, révélatrice d'un niveau de conscience spécifique : le pré-réfléchi. Des outils radicalement distincts de l'entretien sociologique permettent

d'approcher cette connaissance non conscientisée de l'expliquer et de la formaliser.

Jean-Louis Ermine propose une contribution intitulée « *Une chaîne de valeur de la connaissance* ». Selon la définition proposée par l'auteur, une chaîne de valeur de la connaissance permet de gérer les processus de transformation impliquant la connaissance dans une entreprise, afin d'en obtenir la meilleure performance possible. Cette définition est basée sur la célèbre hiérarchie DIKW (Data, Information, Knowledge, Wisdom), composée de tâches intellectuelles de base. La valeur ajoutée par chaque tâche est expliquée et discutée. La chaîne de valeur de la connaissance est ainsi interprétée comme un continuum de processus cognitifs à mettre en œuvre pour enrichir progressivement le capital de connaissances de l'entreprise et générer de la valeur ajoutée.

L'article de Luciana Castro Gonçalves intitulé « *Les dynamiques d'apprentissage à travers les frontières du contexte SI : une mise en perspective structurationniste pour le management des connaissances* » questionne la manière dont les organisations apprennent dans des contextes de systèmes d'informations. L'accent est mis sur les relations entre projets, les communautés de pratiques et leur contexte organisationnel. L'auteur adopte un cadre théorique combinant la littérature de l'apprentissage social (Lave 1991; Wenger 1998, Orlikowski 2002) et une approche structurelle (Giddens 1984) afin d'examiner l'exploration des connaissances à partir d'un point de vue multi-niveaux. Une étude ethnographique est utilisée pour analyser deux études de cas menées dans le département SI d'un constructeur automobile multinational. Les résultats obtenus mettent en évidence les caractéristiques de deux dynamiques d'apprentissage. Des facteurs de stimulation et d'inhibition du processus d'apprentissage sont identifiés, ce qui suggère une perspective de gestion intégrée des connaissances (Pawlowski et Robey 2004; Levine et Xin 2007).

L'article « *Changement technologique et transfert de compétences : Une réflexion à partir du cas des équipages de transport de l'armée de l'air* » rédigé par Pierre Barbaroux et Cécile Godé explore la contribution des processus de transfert des compétences en matière de gestion du changement technologique. A partir d'une étude de cas portant sur des équipages d'avions de transport tactique de l'armée de l'air, l'article démontre que le transfert des compétences, en tant que processus transformationnel multiforme, offre à l'organisation des ressources utiles permettant de gérer un changement technologique majeur. L'article montre également que la culture organisationnelle ne vient pas seulement faciliter ou limiter le transfert des compétences d'un contexte à l'autre : elle constitue un actif intangible dont le transfert s'avère critique du point de vue du maintien, voire de l'extension, des capacités opérationnelles de l'organisation.

L'article « *La génération des connaissances au secours du management de projet ? Le cas du système d'information* »

*d'un établissement de santé*» de Thi Dau Tan Pham et Alain Antoine s'intéresse à la question de la gestion de la connaissance dans le cadre du management de projet. Ce travail s'inscrit plus précisément dans le courant de la théorie de la génération des connaissances (*knowledge creation theory*) qui n'est pas prise en compte par la littérature sur le management de projet. A l'aide d'une recherche-action, les auteurs montrent que le déroulement du projet produit les connaissances nouvelles (tacites) dont il a besoin grâce à des microprocessus d'interactions. Les auteurs concluent que dans le contexte du management de projet complexe, l'approche traditionnelle du management de projet essentiellement linéaire et déterministe, est contreproductive. Il faut admettre que le design organisationnel entre dans une boucle réursive afin de faciliter les interactions (au sens d'*organizing*) entre les acteurs.

Les quatre articles suivants qui clôturent ce numéro spécial sont à la rencontre de la gestion de la connaissance et des travaux sur l'innovation ouverte et participative. L'article d'Eric Schenk et Claude Guittard «*Une typologie des pratiques de Crowdsourcing : L'externalisation vers la foule, au-delà du processus d'innovation*» s'intéresse à un phénomène caractéristique de ce croisement : le crowdsourcing (CS). Les auteurs s'attachent justement à dépasser le contexte unique de l'innovation comme champs d'application de cette externalisation vers la foule. Ils proposent une typologie générale du CS basée sur trois classes : tâche simple, tâche créative, et résolution de problèmes complexes. Ce travail de typologie offre également une clé pour comprendre les enjeux liés aux modèles d'affaires du CS, comme la motivation des participants, la confiance réciproque entre l'entreprise et la foule.

Le travail de Julien Pénin et Thierry Burger-Helmchen, «*Crowdsourcing d'activités inventives et frontières des organisations*». Le phénomène du CS est analysé ici dans un de ces aspects particuliers qui est ce que les auteurs nomment le crowdsourcing d'activités inventives (CAI) consiste à externaliser à une foule des activités de recherche, des tâches complexes ou créatives. Dans ce travail est analysé l'impact organisationnel du CAI en mobilisant les théories sur les frontières des organisations. La littérature identifie quatre frontières différentes : frontière d'efficacité, d'influence, de compétence et d'identité. L'analyse en termes de frontière des organisations permet notamment de mettre en avant certaines limites du recours au CAI. Les auteurs concluent en particulier que Les contextes propices à l'émergence de CAI restent limités du fait de l'incertitude, l'opportunité des acteurs économiques et la nature tacite de la connaissance inhérente à la pratique du CAI.

Nicolas Jullien et Karine Roudaut s'intéresse quand à eux au phénomène du logiciel libre (Free/Libre Open Source Software, FLOSS) dans leur travail intitulé «*Les projets de logiciel libre peuvent-ils réussir quand les producteurs n'en sont pas les utilisateurs ? Quelques enseignements issus du champ de l'analyse de données*». Les auteurs partent du

constat bien établi dans la littérature sur le FLOSS que la les mécanismes d'incitations en cours dans cette industrie permet de résoudre de façon originale la question épineuse des incitations à la production d'un bien organisationnel. En effet, puisque le FLOSS se caractérise généralement par un principe d'innovation par les utilisateurs, les utilisateurs ayant intérêt à l'innovation de leur produits, ils sont incité à le produire. En outre, puisqu'ils peuvent espérer des innovations cumulatives construites à partir de leur propre contribution, ils ont intérêt à partager leur contribution. Les auteurs posent alors la question des incitations dans le cas où les producteurs ne sont pas des utilisateurs ? A partir d'une étude quantitative les auteurs concluent que dans ce cas les producteurs participent que peu à de tels projets.

Le travail d'Isabelle Liotard «*Les plateformes d'innovation sur Internet : arrangements contractuels, intermédiation et gestion de la propriété intellectuelle*» pose des questions cruciales pour la gestion de la connaissance dans ce cadre d'innovation ouverte présenté ici. En effet l'auteur focalise sa réflexion sur les questions de contrat, d'intermédiation et de propriété intellectuelle. Ainsi L'objet de cet article est d'analyser les arrangements contractuels qui sont à l'œuvre sur une plateforme d'intermédiation spécifique (*Innocentive*), que ce soit en matière de propriété intellectuelle et de transferts de droit entre acteurs, ou d'aide et de supports techniques proposés à l'entreprise pour détecter les meilleurs solutions. Il s'agit également de comprendre comment ces dispositifs répondent au problème d'asymétrie d'information et d'incertitude inhérent aux transferts de technologie, question qui rejoint les conclusions de l'article de Thierry Burger-Helmchen et Julien Pénin présenté dans ce numéro spécial.

Ce numéro spécial n'aurait pas pu être réalisé sans le précieux concours des évaluateurs qui ont contribué à la sélection et à l'enrichissement des articles retenus. Nous exprimons toute notre gratitude à Arman Avadikyan, Wilfried Azan, Danièle Bénézech, Jean-Philippe Bootz, Stefano Borzillo, Bénédicte Branchet, Antoine Bureth, Emmanuel Caillaud, Godefroy Dang Nguyen, Claude Diebolt, Olivier Dupouët, Christophe Elie-Dit-Cosaque, Caroline Hussler, Henri Isaac, Thierry Isckia, Jean-Fabrice Lebraty, Denis Lescop, Thomas Loilier, Alya Mlaiki, Gaetan Mourmant, Jessie Pallud, Guy Parmentier, Michel Sonntag, Albéric Tellier, Delphine Wannemacher, Manuel Zacklad. Nous tenons également à remercier le comité éditorial de la revue *Management International*, et tout particulièrement ses rédacteurs en chef Patrick Cohendet et Bachir Mazouz, ainsi que Emmanuelle Bélisle et Sandra Lefrère, assistantes à la publication et à la diffusion. Leurs conseils et leur accompagnement nous ont été d'une aide précieuse pour la préparation de ce numéro. Enfin, nous remercions le Bureau d'Economie Théorique et Appliquée (BETA) et l'Ecole de Management de Strasbourg pour le soutien institutionnel à l'hébergement du colloque GeCSO 2010, ainsi que Telecom Ecole de Management pour son précieux partenariat.

## WORD FROM THE EDITOR

### Knowledge Management in Society and Organizations

Claude Guittard

Eric Schenk

Pierre-Jean Benghozi

Jean-Louis Ermine

Michel Kalika

This special issue, which echoes the conference *Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations* (GeCSO) held in Strasbourg in May 2010, aims to contribute to the understanding of the significance of knowledge as a management issue in our economies. While the importance of knowledge as a potential source of sustainable competitive advantage is no longer debated, knowledge management is rooted in a plurality of practices that cannot be analyzed from just one angle. The articles presented in this issue attest to the pluridisciplinary nature of the research on knowledge management.

The article by Patrick Cohendet and Jean-Luc Gaffard entitled “*Coordination, Incentives and Creation of Knowledge*” proposes that in a changing technological and growth economy, the conditions for an optimal use of pre-existing, though unevenly distributed, information are less of an issue than are the conditions for the production and sharing of knowledge. Yet when knowledge must be produced, the relations between actors – the social interaction – take precedence over their individual utility functions (Coase 1978). Procedural knowledge overrides declarative knowledge (Kogut & Zander 1992). While declarative knowledge describes a state subordinated to individual incentives, procedural knowledge is the result of a coordination mechanism that commands incentives which are irreversible. The difficulty of coordinating, within the firm and between firms, is above all the result of the lead time in making decisions to innovate and the irrevocable cost associated with it. The management choices must address this difficulty.

In their text entitled “*Tacit Dimension of Individual Experiential Knowing: A Theoretical And Methodological Perspective*,” Pascal Lièvre and Géraldine Rix-Lièvre contribute to the debate on knowledge economy and management, which has to do with the possibility of transforming tacit knowledge into explicit knowledge. Using the works of Polanyi and Piaget as their jumping off point, the authors propose substituting the concept of *knowing in action* for that of tacit knowledge. They then report on the ergonomic and psychological contributions of the development of tools capable of explaining the action in practice logic. The “tacit” dimension is one of the characteristics of this logic, revelatory of a specific level of consciousness: the pre-reflective. Radically distinct tools of sociological discussion make it possible to approach this unconscious knowledge, explain it and formalize it.

Jean-Louis Ermine offers a contribution entitled “*A Knowledge Value Chain*.” According to the definition proposed by the author, a knowledge value chain makes it possible to manage the transformation processes involving knowledge in an enterprise, in order to obtain the best possible performance. This definition is based on the famous DIKW Hierarchy (Data, Information, Knowledge, Wisdom), comprised of basic intellectual tasks. The value added by each task is explained and discussed. The knowledge value chain is thus interpreted as a continuum of cognitive processes that must be brought into play in order to gradually enrich the knowledge capital of the firm and generate value added.

The article by Luciana Castro Gonçalves entitled “*Learning Dynamics across Boundaries of the IS Context: A Structural Perspective to Support Knowledge Management*” questions how organizations learn in information systems contexts. The emphasis is on the relationships between projects, communities of practice and their organizational context. The author adopts a theoretical framework combining social learning literature (Lave 1991; Wenger 1998, Orlikowski 2002) and a structural approach (Giddens 1984) to examine knowledge exploration from a multi-level perspective. An ethnographic study is used to analyze two case studies conducted in the IS department of a multinational automobile manufacturer. The results reveal the characteristics of two learning dynamics. Stimulation and inhibition factors of the learning process are identified, which suggests an integrated management perspective of knowledge (Pawlowski & Robey 2004; Levine & Xin 2007).

The article “*Technological Change and the Transfer of Competences: Insights From the Case of French Air Force Airlift Crews*” written by Pierre Barbaroux and Cécile Godé explores the contribution of competence transfer processes in connection with technological change management. Based on a case study of French air force tactical airlift crews, the article demonstrates that competence transfer, as a multiform transformational process, offers an organization useful resources with which to manage a major technological change. The article also shows that organizational culture not only facilitates or impedes competence transfer from one context to another but constitutes an intangible asset, and its transfer is essential to maintain, or even extend, the organization’s operational capacities.

The article “*Generation of Knowledge in Aid of Project Management? A Hospital Information System Case*” by Thi Dau Tan Pham and Alain Antoine looks at the question of knowledge management in the framework of project management. More specifically, this paper fits into the current of knowledge creation theory that is not taken into account in the project management literature. Using action research, the authors show that as the project unfolds, it produces the new (tacit) knowledge that it needs through micro

processes of interactions. The authors conclude that in the context of complex project management, the traditional approach of essentially linear and deterministic project management is counterproductive. Organizations must accept that the organizational design goes into a recursive loop in order to facilitate (in the sense of organizing) interactions among the actors.

The four articles that complete this special issue are situated at the crossroads of knowledge management and works on open and participative innovation. The article by Eric Schenk and Claude Guittard “*A Typology of Crowdsourcing Practices: Open Outsourcing, Beyond the Innovation Process*” focuses on a characteristic phenomenon that occurs at this crossroads: crowdsourcing (CS). The authors endeavour to transcend the single context of innovation as a field of application for crowdsourcing. They propose a general typology of CS based on three classes: simple task, creative task, and complex problem solving. This typology also offers a key to understanding the issues related to CS business models, such as participant motivation and mutual trust between the firm and the crowd.

The paper by Julien Pénin and Thierry Burger-Helmchen, “*Crowdsourcing of Inventive Activities and Organizational Boundaries*” The CS phenomenon is analyzed here in one of its particular aspects, which the authors call crowdsourcing of inventive activities (CIA). CIA consists in outsourcing to a crowd an array of research activities, complex tasks or creative tasks. In this article, the organizational impact of CIA is analyzed by drawing on theories of organizational boundaries. The literature identifies four different boundaries: efficiency, influence, competence and identity. The analysis in terms of organizational boundaries notably enables the authors to identify certain limitations of the use of CIA. The authors conclude in particular that the contexts conducive to the emergence of CIA remain limited due to uncertainty, the opportunism of the economic actors and the tacit nature of the knowledge inherent to the practice of CIA.

Nicolas Jullien and Karine Roudaut examine the phenomenon of Free/Libre Open Source Software, (FLOSS) in their article entitled “*Can Open Source Projects Succeed When the Producers are Not Users? Lessons from the Data Processing Field.*” The authors start from the well-established observation in the FLOSS literature that the incentive mechanisms in this industry make it possible to find original solutions to the dilemma of incentives for the production of organizational goods. In fact, as FLOSS is generally characterized by a user-as-innovator principle, users who benefit from product innovation have incentive to produce it. And, as they can expect cumulative innovations on their own contribution, they have incentive to share their contribution. The authors then ask the question of incentives in the case where the producers are not users. Using a quantitative study, the authors conclude that in this case the producers participate very little in these kinds of projects.

The paper by Isabelle Liotard “*Innovation Platforms on the Internet: Contractual Arrangements, Intermediation and Intellectual Property Management*” poses crucial questions for knowledge management in the framework of open innovation. The author focuses her reflection on the questions of contract, intermediation and intellectual property. Thus, the goal of this article is to analyze the contractual arrangements that are at work on a specific intermediation platform (*Innocentive*), whether it is in terms of intellectual property and assignments of rights between actors, or help and support techniques proposed to the firm to find the best solutions. The article also seeks to understand how these devices respond to the problem of information asymmetry and uncertainty inherent to technology transfers, a question that ties in with the conclusions of the article by Thierry Burger-Helmchen and Julien Pénin also presented here.

This special issue could not have been produced without the indispensable collaboration of the reviewers who contributed to the selection and enrichment of the articles chosen. We wish to express our gratitude to Arman Avadikyan, Wilfried Azan, Danièle Bénézéch, Jean-Philippe Bootz, Stefano Borzillo, Bénédicte Branchet, Antoine Bureth, Emmanuel Caillaud, Godefroy Dang Nguyen, Claude Diebolt, Olivier Dupouët, Christophe Elie-Dit-Cosaque, Caroline Hussler, Henri Isaac, Thierry Isckia, Jean-Fabrice Lebraty, Denis Lescop, Thomas Loilier, Alya Mlaiki, Gaetan Mourmant, Jessie Pallud, Guy Parmentier, Michel Sonntag, Albéric Tellier, Delphine Wannemacher and Manuel Zacklad. We also wish to thank the *International Management* editorial committee, and in particular its editors-in-chief Patrick Cohendet and Bachir Mazouz, as well as Emmanuelle Bélisle and Sandra Lefrère, publication and distribution assistants. Their advice and coaching have been a valuable help in preparing this issue. Finally we thank the Bureau d’Economie Théorique et Appliquée (BETA) and the Ecole de Management de Strasbourg for the institutional support in hosting the GeCSO 2010 conference, and Telecom Ecole de Management for its valued partnership.

## PALABRAS DE LA REDACCIÓN

### Gestión del conocimiento en la sociedad y en las organizaciones

Claude Guittard

Eric Schenk

Pierre-Jean Benghozi

Jean-Louis Ermine

Michel Kalika

Este número especial, el cual se hace eco de la conferencia *Gestión del conocimiento en la sociedad y en las organizaciones* (GeCSO) que tuvo lugar en Estrasburgo en mayo del 2010, tiene como objetivo contribuir a la comprensión del peso del conocimiento como componente de la gestión en nuestras economías. Si la importancia del conocimiento como fuente potencial de ventaja competitiva durable ya no es motivo de debate, la gestión del conocimiento, por el contrario, remite a una serie de prácticas que no pueden analizarse desde un solo punto de vista. Los artículos que componen este número dan testimonio del carácter multidisciplinario de la investigación en materia de gestión del conocimiento.

El estudio de Patrick Cohendet y Jean-Luc Gaffard titulado *“Coordinación, Incentivos y Creación de Conocimiento”* plantea que, en una economía de cambio tecnológico y de crecimiento, no son las condiciones de un uso óptimo de las informaciones existentes (bien que distribuidas de manera desigual) que entran en juego, sino las condiciones en que se produce y se comparte el conocimiento. Ahora bien, cuando se trata de producir conocimiento, las relaciones entre actores – la interacción social – predominan sobre sus funciones de utilidad individual (Coase 1978). El conocimiento procedural se impone al conocimiento declarativo (Kogut y Zander 1992). Mientras este último califica un estado subordinado a incitaciones individuales, el primero es el resultado de un mecanismo de coordinación que dirige las incitaciones y se desenvuelve a lo largo de un camino sin regreso. La dificultad de coordinarse, en una empresa o entre empresas, viene sobre todo de los plazos de gestación de las decisiones de innovación y del costo irrevocable que se relaciona con ellas. Las opciones de gestión tienen que responder a esas dificultades.

En su artículo *“La dimensión ‘tácita’ de conocimiento experiencial individual : una perspectiva teórica y metodológica”*, Pascal Lièvre y Géraldine Rix-Lièvre contribuyen al aspecto del debate sobre economía y gestión del conocimiento que trata de la posibilidad de transformar el conocimiento tácito en saber explícito. Basados en los trabajos de Polanyi y de Piaget, los autores proponen sustituir la noción de *conocimiento en acto* por la de *conocimiento tácito*. A continuación, ellos rinden cuenta de los aportes en ergonomía y en psicología en cuanto a la concepción de herramientas así como de la lógica de la acción en práctica. La dimensión “tácita” es una de las características que va a revelar un nivel de conciencia específica: el de pre-reflexión. Las herramientas radicalmente distintas que vienen del enfoque sociológico permiten acercarse a este conocimiento no concientizado, explicitarlo y formalizarlo.

Jean-Louis Ermine presenta su artículo *“Cadena del valor del conocimiento”*. Según la definición propuesta por el autor, una cadena de valor del conocimiento permite manejar, en una empresa, el proceso de transformación que implica conocimiento con el fin de obtener el mejor desempeño posible. Su definición se basa en la conocida jerarquía DIKW (*Data, Information, Knowledge, Wisdom*), compuesta por la tareas intelectuales de base; a continuación, el autor explica el valor agregado de cada tarea. De esta manera, la cadena de valor del conocimiento es interpretada como un *continuum* de procesos cognitivos que deben establecerse para enriquecer gradualmente el capital de conocimiento de la empresa y general valor agregado.

El artículo de Luciana Castro Gonçalves, *“Las dinámicas de aprendizaje a través de las fronteras del contexto SI : una perspectiva estructuracionista para la gestión de los conocimientos”*, enfoca la manera en la cual las organizaciones realizan aprendizajes en los contextos de sistemas de información. La autora pone énfasis en las relaciones entre los proyectos, las comunidades de práctica y su contexto organizacional. Para ello adopta un marco teórico en el que se combinan la literatura del aprendizaje social (Lave 1991; Wenger 1998, Orlikowski 2002) y un enfoque estructural (Giddens 1984) con el fin de examinar la exploración del conocimiento a partir de un punto de vista que tiene diferentes niveles. Un estudio etnográfico sirve de marco para el análisis de dos estudios de caso efectuados en el departamento SI de un fabricante automotor multinacional. Los resultados obtenidos ponen en evidencia las características de dos dinámicas de aprendizaje. Se identifican, además, algunos factores de estimulación y de inhibición del proceso de aprendizaje, lo que sugiere una perspectiva de gestión integrada del conocimiento (Pawlowski y Robey 2004; Levine y Xin 2007).

En su artículo *“Cambio de tecnología y transfer de competencias: artículo que se apoya en el caso de los equipajes de transporte de la fuerza aérea”*, Pierre Barbaroux y Cécile Godé examinan la contribución de los procesos de transferencia de competencias en materia de gestión del cambio tecnológico. Sobre la base de un estudio de caso de tripulaciones de aviones de transporte táctico de la fuerza aérea, el artículo demuestra que una competencia, en cuanto proceso transformacional multiforme, brinda a la organización recursos útiles que permiten manejar un cambio tecnológico de envergadura. El artículo muestra también que la cultura organizacional no sirve solamente para facilitar o limitar la transferencia de competencias de un contexto a otro, sino que constituye un activo intangible cuya transferencia resulta crítica desde el punto de vista de la continuidad o de la extensión de las capacidades operacionales de la organización.

El artículo *“La generación del conocimiento como ayuda a la gestión de proyectos? El caso del sistema de información de un centro de salud”*, de Thi Dau Tan Pham y Alain Antoine, trata la cuestión de la gestión del conocimiento en el marco de la gestión de proyectos. Este trabajo se inscribe más

precisamente en la corriente de la teoría de la creación de conocimiento (*knowledge creation theory*) la cual no es tenida en cuenta por la literatura de la gestión de proyectos. Sobre la base de una investigación-acción, los autores muestran que el desarrollo del proyecto produce los nuevos conocimientos (tácitos) que necesita mediante micro procesos de interacciones. Los autores llegan a la conclusión de que en el contexto de gestión de proyecto complejo, el enfoque tradicional de la gestión de proyectos, esencialmente lineal y determinista, es contra productivo. Afirmar que hay que admitir que el diseño organizacional entra en un espiral recursivo para facilitar las interacciones (en el sentido de *organizing*) entre los actores.

Los cuatro artículos siguientes de este número especial tocan a la gestión del conocimiento y al campo de los estudios sobre la innovación abierta y participativa. El trabajo de Eric Schenk y de Claude Guittard, “*Una tipología de las prácticas de Crowdsourcing: Abierto de Outsourcing Más allá del proceso de innovación*” se interesa en el fenómeno característico de ese *crowdsourcing* (CS). Los autores se empeñan precisamente en superar el contexto único de la innovación como campo de aplicación de esa externalización hacia la masa o comunidad. Así, ellos proponen una tipología general de CS basada en tres clases: tarea simple, tarea creativa y resolución de problemas complejos. Este trabajo de tipología ofrece una clave para entender las problemáticas relacionadas con los modelos de negocios de los CS, como la motivación de los participantes y la confianza recíproca entre la empresa y la masa o comunidad.

Julien Pénin y Thierry Burger-Helmchen, en su artículo “*Crowdsourcing de actividades inventivas y fronteras organizacionales*”, analizan el fenómeno del CS en uno de sus aspectos particulares que los autores llaman el *crowdsourcing de las actividades de inventiva* (CAI) y que consiste en externalizar a una masa o comunidad actividades de investigación, tareas complejas o creativas. En este trabajo se analiza el impacto organizacional del CAI con ayuda de teorías de las fronteras de la organización. La literatura identifica cuatro fronteras diferentes: la de la eficiencia, la de la influencia, la de la competencia y la de la identidad. El análisis en términos de fronteras de las organizaciones permite poner de relieve ciertos límites del recurso al CAI. Los autores llegan a la conclusión de que los contextos propicios para la emergencia del CAI son limitados a causa de la incertidumbre, del oportunismo de los actores económicos y de la naturaleza tácita del conocimiento inherente a la práctica del CAI.

Nicolas Jullien y Karine Roudaut, por su lado, se interesan en el fenómeno del *software* libre (Free/Libre Open Source Software, FLOSS) en un artículo titulado “*¿Pueden los proyectos de software libre tener éxito cuando los productores no son ellos los usuarios?*” Los autores comienzan con una constatación bien establecida en la literatura sobre los FLOSS y que se resume más o menos como sigue: los mecanismos de incitación en curso en esa industria permiten resolver de manera original la cuestión difícil de las incitaciones a la producción de un bien organizacional. En efecto, ya que los

FLOSS se caracterizan generalmente por un principio de innovación por parte de los usuarios, los usuarios que están interesados en la innovación de los productos son incitados a producirla. Además, como pueden esperar que esas innovaciones se acumulen a partir de su propia contribución, ellos experimentan un mayor deseo de producir y compartir. Los autores se interrogan acerca de las incitaciones en el caso en que los productores no sean los usuarios. Sobre la base de un estudio cuantitativo, los autores establecen que en esos casos, los productores participan escasamente en tales proyectos.

El artículo de Isabelle Liotard “*Plataformas de innovación en Internet: arreglos auxiliares, intermediación y gestión de la propiedad intelectual*” plantea interrogantes cruciales para la gestión del conocimiento en el marco de la innovación abierta. La autora centra su reflexión en las cuestiones de los contratos, de la intermediación y de la propiedad intelectual. El objeto de su trabajo es analizar los arreglos contractuales efectuados sobre una plataforma de intermediación específica (*Innocentive*), ya sea en materia de propiedad intelectual y de transferencia de derechos entre actores, ya sea en materia del apoyo técnico propuesto a la empresa para detectar las mejores soluciones. También se trata de entender cómo esos dispositivos responden al problema de asimetría de la información y de incertidumbre inherentes a la transferencia de tecnología, interrogantes que se aproximan a los del artículo de Thierry Burger-Helmchen y Julien Pénin, publicado en este mismo número.

Este número especial no hubiera sido posible sin el valioso trabajo de los evaluadores que contribuyeron a la selección de los artículos y al enriquecimiento de los mismos. Expresamos nuestra gratitud a Arman Avadikyan, Wilfried Azan, Danièle Bénézech, Jean-Philippe Bootz, Stefano Borzillo, Bénédicte Branchet, Antoine Bureth, Emmanuel Caillaud, Godefroy Dang Nguyen, Claude Diebolt, Olivier Dupouët, Christophe Elie-Dit-Cosaque, Caroline Hussler, Henri Isaac, Thierry Isckia, Jean-Fabrice Lebraty, Denis Lescop, Thomas Loilier, Alya Mlaiki, Gaetan Mourmant, Jessie Pallud, Guy Parmentier, Michel Sonntag, Albéric Tellier, Delphine Wannemacher y Manuel Zacklad. También queremos agradecer al comité de edición de la revista *Gestión Internacional* y, muy especialmente, a los jefes de redacción, Patrick Cohendet y Bachir Mazouz, así como a Emmanuelle Bélisle y Sandra Lefrère, asistentes de publicación y de difusión. Sus consejos e implicación fueron una ayuda valiosísima en la preparación de este número. Finalmente, agradecemos al *Bureau d'Économie Théorique et Appliquée* (BETA) y a la *École de Management de Strasbourg* por el aporte institucional al recibir el GeCSO 2010, así como a *Telecom-École de Management* por su inestimable colaboración.