



Lise Gastaldi, Cathy Krohmer, Claude Paraponaris
(dir.), *Activités et collectifs : approches cognitives et
organisationnelles*

Aix-en-Provence : Presses universitaires de Provence, coll. « Travail &
gouvernance », 2017

Marianne Cerf



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rac/731>
ISSN : 1760-5393

Éditeur

Société d'Anthropologie des Connaissances

Référence électronique

Marianne Cerf, « Lise Gastaldi, Cathy Krohmer, Claude Paraponaris (dir.), *Activités et collectifs : approches cognitives et organisationnelles* », *Revue d'anthropologie des connaissances* [En ligne], 12-3 | 2018, mis en ligne le 01 septembre 2018, consulté le 31 janvier 2020. URL : <http://journals.openedition.org/rac/731>

Ce document a été généré automatiquement le 31 janvier 2020.



Les contenus de la *Revue d'anthropologie des connaissances* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Lise Gastaldi, Cathy Krohmer,
Claude Paraponaris (dir.), *Activités et
collectifs : approches cognitives et
organisationnelles*

Aix-en-Provence : Presses universitaires de Provence, coll. « Travail & gouvernance », 2017

Marianne Cerf

RÉFÉRENCE

Lise Gastaldi, Cathy Krohmer, Claude Paraponaris (dir.), *Activités et collectifs : approches cognitives et organisationnelles*, Aix-en-Provence : Presses universitaires de Provence, coll. « Travail & gouvernance », 2017, 234 p.

- 1 Comme l'évoque l'introduction rédigée par les éditeurs, cet ouvrage assemble des textes issus d'une série de séminaires organisés par le Laboratoire d'Économie et Sociologie du Travail de l'Université Aix-Marseille, avec le soutien de différentes associations scientifiques traitant du management des connaissances et des ressources humaines dans les organisations. Comme l'indique le titre de l'ouvrage, il s'agit de faire dialoguer approches cognitives et organisationnelles, de mettre en regard différentes approches de l'activité en s'attachant à la façon dont elles s'intéressent aux collectifs et à leur renouvellement. Pour quoi faire direz-vous ? À cela, les éditeurs répondent dans leur introduction qu'il s'agit, d'une part, de redonner une place aux sujets « doués d'une activité mentale structurée, d'outillage mental et animés par du désir » (p. 6) et, d'autre part, de prendre à bras le corps les perspectives de « l'à venir » des organisations qu'ils lient à trois courants de recherche : le management par les compétences, les perspectives cognitives en matière d'apprentissage et d'impacts du numérique, et les problématiques de l'innovation. Néanmoins, leur choix pour mettre en regard les différents textes présents suit une autre direction centrée sur la façon d'aborder le collectif d'un point de vue conceptuel (section 1), pour ensuite mettre en avant la diversité des apprentissages et les nouvelles figures du collectif (section 2), et finir par une mise en perspective de la question de l'apprentissage et du collectif (section 3). Le lecteur peut s'interroger sur ce choix qui reste peu expliqué dans l'introduction de l'ouvrage. Il ressentira peut-être comme moi une forme d'arbitraire dans les regroupements faits sans avoir ainsi la clé de ce qui, pour les éditeurs, donne de la consistance à ces regroupements, et sans que soient perceptibles les avancées théoriques ou opérationnelles qu'ils voient émerger de cette mise en regard de différentes approches restant ici juxtaposées plus que réellement mises en perspective les unes par rapport aux autres. Mais c'est aussi, il me semble, un atout de cet ouvrage : en ne donnant pas la clé, les éditeurs invitent aussi le lecteur à construire la sienne s'il cherche à dépasser la juxtaposition des textes et faire son miel de la diversité offerte.
- 2 L'ouvrage regroupe onze textes et seize contributeurs, outre les éditeurs. Il mêle des travaux essentiellement conceptuels et des travaux empiriques, ces derniers n'étant pas nécessairement conduits à partir des approches plus conceptuelles présentées. Le lecteur peut regretter de ne pas trouver les bases empiriques qui fondent les approches plus conceptuelles (ou qui les étayent), comme il peut parfois être un peu démuné pour appréhender à leur juste valeur les cadres qui sont mobilisés dans les travaux empiriques. C'est toute la difficulté de l'exercice auquel se sont livrés les contributeurs issus de disciplines et de traditions épistémologiques plus ou moins proches : ne pas



sous la direction de
Lise Gastaldi
Cathy Krohmer
Claude Paraponaris

TRAVAIL & GOUVERNANCE 

perdre de la rigueur tout en permettant à des lecteurs plus ou moins familiers des théories de l'activité, de l'organisation ou de l'innovation de comprendre d'où parlent les auteurs et ce qu'ils cherchent à mettre en exergue. De ce point de vue, il y a un réel effort fait par la plupart des auteurs, ce qui permet ainsi au lecteur d'entrer dans chaque texte et de le considérer comme un tout dont il découvre la logique au fil du texte tout en s'interrogeant sur ce qui fait écho à sa propre façon d'aborder les questions d'activités et de collectifs.

- 3 Le texte de Jean-Claude Coulet est un apport conceptuel qui interroge l'approche classique en management de la connaissance au sein des organisations. Pour lui, cette approche considère la connaissance comme une ressource et s'intéresse peu aux processus qui produisent de la connaissance individuelle ou des savoirs collectifs, ainsi qu'aux liens qu'ils entretiennent avec activité et compétence. Il met en avant, à partir des travaux issus de la didactique (Vergnaud), de l'approche instrumentale de l'activité (Rabardel), de la clinique de l'activité (Clot) une alternative à cette approche. Il clarifie ce qui pour lui distingue connaissance et savoir, et propose un modèle pour aborder la compétence individuelle et collective dans les organisations. Il suggère des pistes pour contribuer au développement des connaissances et des savoirs. L'article offre ici une perspective intéressante en proposant un pas de côté par rapport aux travaux sur le management par les compétences d'une part, et sur la gestion des connaissances dans les organisations d'autre part. Pour le lecteur familier des théories de l'activité, il est probable que des interrogations demeurent sur la façon dont l'auteur intègre les débats qui traversent les travaux qu'il cite, en particulier sur la façon de considérer le sujet. Il est aussi dommage que les approches culturelles et historiques de l'activité, qui ont déjà exploré à leur façon les dynamiques de développement dans les organisations n'aient pas été évoquées, ne serait-ce que pour situer la proposition conceptuelle faite ici.
- 4 Camille Guirou s'attaque à la question de la prise de décision par des collectifs dans les organisations et des représentations qui les sous-tendent. Mettant en avant les limites d'une approche fondée sur la rationalité substantive des individus, elle s'intéresse à la pensée collective qui fonde les décisions d'un groupe tout en soulignant son autonomie par rapport à la pensée individuelle. Elle propose de considérer que les connaissances, les compétences et les croyances sont toutes trois des schèmes (au sens de Piaget) et les considère comme au fondement de la pensée collective qui se construit dans l'interaction. Elle propose alors de s'appuyer sur la construction d'une carte cognitive négociée pour à la fois aider à la prise de décision collective et saisir cette pensée collective. *In fine*, l'auteure donne un exemple de construction d'une telle carte dans une collectivité pour mettre en lumière l'existence de schèmes « autonomes », c'est-à-dire de schèmes qui sont collectifs (non réductibles à ceux des individus) et qui expriment des savoirs, des compétences ou des croyances collectives. La lecture de l'article laisse en suspens différents points : en quoi est-il nécessaire de faire un détour par la notion de schème et d'argumenter que connaissance, compétence et croyance peuvent être considérées chacune comme un schème ? Quelle est la compatibilité d'une approche par la notion de schème et la référence faite à l'énaction et Weick dans la mesure où ces notions partent d'hypothèses différentes sur la façon dont un individu se couple à son environnement ? Comment *in fine*, l'auteure relie-t-elle la carte cognitive négociée aux schèmes, dans la mesure où la carte fournit une vision des relations établies entre entités, mais ne spécifie pas les différentes parties d'un schème ?

- 5 Le texte de Théo Simon ouvre quant à lui sur la question de la mémoire au sein de collectifs. Comme il le souligne lui-même, il faut être prudent dans les analogies entre mémoire biologique et mémoire organisationnelle (collective et technique). Il procède alors à un rapide panorama des approches de la mémoire en psychologie cognitive (mémoire de travail et à long terme) en commençant par évoquer la place des représentations et de la perception dans la cognition, mettant ainsi en lumière les différences entre les approches quant à la façon dont le sujet se couple à son environnement. Il s'appuie ensuite sur le courant de l'ergologie (Y. Schwartz) qui pointe un mouvement dialectique entre adhérence aux situations et désadhérence pour s'en inspirer dans son approche de la mémoire collective tout en l'associant à une réflexion sur les valeurs (ce qui est valorisé, c'est-à-dire sélectionné, mais aussi ce qui est collectivement admis sur le plan axiologique et conceptuel) et sur les spécificités éventuellement d'une mémoire collective. Il applique alors ce cadre à l'étude d'une communauté de YouTubers et développe alors l'idée que « pour comprendre le fonctionnement cognitif et social de la mémoire d'une communauté numérique, il faut avant tout mieux comprendre la relation entre l'humain, le groupe et la technologie » (p. 83). C'est là qu'il devient difficile de faire le lien avec ce qui précède. En effet, rien n'a été dit jusqu'ici sur la façon d'appréhender la place de la technique dans la construction de la mémoire. On peut aussi se demander pourquoi, pour aborder la place des techniques dans la construction de la mémoire, l'auteur n'a pas été puiser dans des travaux mettant en avant la cognition distribuée (Hutchins) pour les interroger aussi à l'aune de la question qu'il traite.
- 6 Claude Paraponaris aborde la question des frontières cognitives dans les organisations qui, écrit-il, sont « une limite à franchir pour diffuser des connaissances afin d'innover en même temps qu'elles représentent une protection pour les organisations et les institutions scientifiques et techniques » (p. 89). Dans ce cadre, il dresse une synthèse de différents travaux traitant des frontières dans les organisations et en particulier dans le cadre du management des connaissances. Il distingue dans un premier temps ceux qui s'inscrivent plutôt dans une logique de transfert et partent des connaissances. Il pointe la façon dont ces travaux mettent en lumière les difficultés récurrentes dans les organisations pour parvenir à produire et mobiliser dynamiquement les connaissances et comment ces travaux évoquent la question des frontières. Dans un deuxième temps, il évoque les travaux qui interrogent la façon dont les frontières se construisent et sont traversées. Il résume ce deuxième ensemble de travaux en soulignant que « les frontières sont construites par les communautés en autonomie par rapport aux hiérarchies, elles sont relativisées par le mouvement scientifique et technologique avec la modélisation des connaissances, elles sont transcendées par les dispositifs que les organisations développent » (p. 97). Un troisième mouvement est alors esquissé pour évoquer trois pistes d'évolution qui partent de présupposés assez différents : l'hybridation des connaissances (Shinn), la création collective de nouveaux concepts dans le sens qu'Engeström donne à ce terme (loin d'une approche classique de la notion, ce que l'auteur ne précise sans doute pas assez), et la prise de conscience des élaborations cognitives (Holford). L'auteur nous invite ici à prendre la mesure de l'évolution du concept de frontière organisationnelle et cognitive et à poursuivre la réflexion sur la façon d'en traiter. Il aurait été intéressant ici que l'auteur nous trace les perspectives qu'il pense les plus pertinentes à explorer dans la suite de la « trajectoire » du concept qu'il nous dresse.

- 7 Léo Joubert ouvre la section 2 de l'ouvrage (diversité des apprentissages et nouvelles figures du collectif) en relatant un travail empirique traitant de la gouvernance des communs du savoir dans le cas de Wikipédia. Il s'est donné comme objectif « d'analyser de façon processuelle la construction de l'appareil de régulation wikipédienne » (p. 112). Pour l'auteur, le « moteur de ce processus a été une économie de la réflexivité permise par l'écriture, la relecture et éventuellement la réécriture de l'écriture des autres » (p. 112). Après une rapide comparaison entre ce qui se met en place dans Wikipédia et ce qui se joue dans la réalisation d'une encyclopédie classique, l'auteur se focalise sur trois espaces de régulation qu'il analyse pour en dégager des règles plus générales sur le fonctionnement de la gouvernance. Il met en lumière la façon dont le collectif fait face à la dynamique de co-écriture et à la masse documentaire qui n'arrête pas d'augmenter, en identifiant ce qu'il appelle trois « sauts réflexifs », terme par lequel il veut signifier « qu'une représentation inter-subjectivement partagée par plusieurs contributeurs participant réguliers de la construction de ces pages, s'est retrouvée mise en mot et a perduré au fil des relectures » (p. 116, *sic*). Est-ce que ces sauts réflexifs sont de fait des apprentissages ? Peut-on voir dans la construction de Wikipédia une nouvelle figure du collectif ? L'auteur reste discret sur ces deux points.
- 8 Julie Fabbri et Florence Charue-Duboc s'intéressent au processus d'apprentissage en contexte entrepreneurial et plus particulièrement aux apprentissages collectifs dans un espace de co-working, la Ruche à Paris. Après une présentation des deux courants qu'elles mobilisent, l'accompagnement entrepreneurial et l'apprentissage entrepreneurial, les auteures abordent l'espace de co-working de la Ruche comme une structure d'accompagnement entrepreneurial et comme un lieu où peuvent naître, sous certaines conditions, des apprentissages collectifs (p. 126). La présentation du cas d'étude met en lumière la façon dont, dans cet espace partagé, l'accompagnement repose plus sur l'offre d'événements qui favorisent l'échange entre pairs, et met en avant l'intérêt de ces moments intenses de type hackathon et start-up week-end. Elle permet aussi de pointer que les entrepreneurs qui sont hébergés dans cet espace sont dans une posture active dans le processus d'accompagnement, prenant d'ailleurs autant la posture d'accompagnant que celle d'accompagné. Les auteures insistent sur le fait que cela permet de compléter la typologie de Paul sur l'accompagnement et nous invitent à se concentrer sur « l'action d'entreprendre plutôt que sur l'acteur entrepreneur » (p. 136). L'article, bien construit, met en regard de façon claire un positionnement dans la littérature et un travail empirique. Le lecteur peut juste regretter que la définition de l'entrepreneuriat ne soit pas fournie voire discutée, et que les données sur la façon dont les événements contribuent aux apprentissages individuels et collectifs et ce qui est appris à cette occasion ne soient pas explorés plus avant.
- 9 Aristide Vignikin et Frédérique Chetodel abordent les compétences à improviser des équipes projet pour souligner le rôle de la mémoire organisationnelle (collective ?) et de la culture d'expérimentation dans la façon dont cette capacité à improviser s'articule à la performance. Pour cela, les auteurs s'appuient sur une brève revue de littérature afin de proposer un modèle conceptuel. Celui-ci met en relation la façon dont les équipes projet improvisent, les occasions antérieures de travail sous pression temporelle et dans un contexte d'incertitude et la performance. Il va considérer que la capacité à improviser aura une influence positive sur la performance dès lors que la qualité du travail collectif, la mémoire organisationnelle et la culture

d'expérimentation seront fortes, tout ceci sous condition de taille de l'équipe et de durée du projet. Ils testent alors leur modèle dans le cadre d'une étude menée avec des groupes projets d'étudiants. L'étude repose sur des proxys (non fournis) permettant d'approcher les variables cibles et sur une étude statistique (moindres carrés partiels). Elle permet d'établir le poids des différentes variables qu'ils ont retenues dans la façon dont se relie capacité à improviser et performance de l'équipe. Les auteurs font alors des propositions opérationnelles pour les entreprises ou les chefs de projet. Quelques interrogations néanmoins se posent à la lecture : en quoi le travail dans un groupe projet formé d'étudiants peut-il révéler des fonctionnements au sein des entreprises, et en particulier ce qui se joue autour de la mémoire organisationnelle et sa gestion dans l'entreprise ? Plus globalement, cette approche « expérimentale », si elle permet une certaine rigueur, conduit à détacher cet « espace-temps » du projet du reste des liens que les individus ont à l'organisation et l'institution. Comment se fait alors la transposition vers le monde de l'entreprise ? Enfin, est-il possible de généraliser ce qui est observé sans s'attacher au type de problème que les équipes projets ont à traiter ?

- 10 L'article de François Fulconis, Nathalie Merminod et Gilles Paché porte sur les compétences de coordination des prestataires de services logistiques (PSL). Les auteurs, à travers une revue de littérature et un exemple particulier, mettent en lumière l'évolution de la place occupée par ces prestataires dans les chaînes logistiques, depuis un rôle de simple exécutant à un rôle de concepteur de solutions logistiques personnalisées, certains prestataires jouant sur les différents tableaux pour consolider leur position face aux clients chargeurs. Ainsi, les auteurs mettent en avant la façon dont le pouvoir et le contre-pouvoir ont été au cœur de nouvelles équilibres entre les acteurs de la chaîne logistique et la façon dont *in fine* cela permet aux PSL de prendre une place clé dans la coordination au sein d'entreprises étendues et en réseaux. Ils pointent la façon dont ces PSL se sont dotés de compétences et de technologies clés pour la coordination qui en font des intermédiaires importants tout en modifiant le paysage de l'organisation des chaînes logistiques. Ils rappellent que la tendance actuelle s'inscrit dans une histoire du capitalisme et que la logique actuelle ne fait que traduire « la redéfinition de qui est légitime [dans une économie capitaliste] pour assumer une intermédiation efficace grâce à des compétences de coordination » (p. 180). Néanmoins, l'intermédiation exercée ne semble pas se réduire à ces compétences de coordination et il aurait été intéressant de voir sur un exemple concret la façon dont ces PSL agencent des briques, en assurent le pilotage, et permettent ainsi une description de cette intermédiation et de la façon dont les PSL capitalisent les savoirs et savoir-faire nécessaires à son exercice et contribuent à l'émergence de nouvelles formes de coordination.
- 11 Thibaut Métailler propose un article placé en premier dans la section portant sur la façon d'appréhender les apprentissages et les nouvelles figures du collectif. Il traite de l'apprentissage individuel et collectif dans les PME de hautes technologies en développant une approche cognitive centrée sur l'expert. La recherche sur laquelle il s'appuie a été menée dans une quinzaine de PME de hautes technologies adhérentes d'un pôle de compétitivité. Partant du constat que peu de travaux portent sur la gestion des connaissances dans les PME, l'auteur s'appuie sur les travaux de Sparrow soulignant l'encastrement de la pratique de gestion des connaissances dans l'activité et l'organisation de la PME. Il fait l'hypothèse que cet « encastrement est garanti par la présence d'experts technologiques dont la gestion des connaissances individuelles et collectives permet d'assurer une activité d'exploration et d'exploitation » (p. 187).

L'expert est défini à partir de son activité métacognitive, ou activité de réflexion sur ses propres connaissances et apprentissages en référence à des travaux en sciences de l'éducation (Tynjälä). L'étude empirique s'appuie sur une recherche action participative qui permet l'observation. Néanmoins, les données présentées sont essentiellement des verbatim recueillis lors d'entretiens. L'auteur met en lumière la façon dont les experts s'expriment sur leur activité en pointant ce qu'ils développent pour réaliser leur activité métacognitive et mettre en place un « système organisationnel [...] approprié aux activités qui supportent le transfert et l'acquisition des connaissances et encouragent l'apprentissage [...] agencement organisationnel [qui] contribue à la création d'une expertise distribuée au sein du collectif d'experts » (p. 198). À la lecture, il est néanmoins difficile de sortir du discours des personnes sur leur pratique, et donc de ce qu'ils tiennent pour vrai, pour appréhender la façon dont s'opère à la fois la métacognition et la gestion collective des connaissances. Cela est regrettable dans la mesure où la méthode de recherche a certainement permis de disposer d'éléments sur ces pratiques. Par ailleurs, il aurait été intéressant que l'auteur précise en quoi le fait que ces entreprises interviennent dans le domaine des « hautes technologies » influe ou non sur ce qui est mis en avant.

- 12 Martine Gadille et Julien Machado s'intéressent à la méthode MUSE utilisée pour le transfert de savoirs d'experts et à ses effets multiniveaux (individu, groupe, organisation). Pour cela, ils mêlent deux courants, celui de l'ergonomie cognitive centré sur la nature et l'acquisition de l'expertise pour comprendre la capacité à transmettre, et celui de la théorie des organisations centré sur l'apprentissage organisationnel, la gestion et le transfert des connaissances. Après avoir exposé ce qu'ils retiennent de ces courants pour leur approche, les auteurs présentent la démarche de recherche-intervention qu'ils ont menée pour analyser les effets de la démarche, dans sept contextes organisationnels différents et en lien avec des objets variés quant au transfert attendu. Ils analysent ainsi la mise en œuvre de la méthode MUSE par un consultant, expert en gestion des connaissances, en se proposant de réintroduire « des considérations sur les dimensions sociales, organisationnelles et collectives de la gestion des connaissances » (p. 206) peu présentes dans les travaux présentant la méthode et ses effets. Ils pointent alors des effets attendus par le consultant (identité au travail ? métacognition et pédagogie ?) et mettent aussi en lumière d'autres effets comme la coopération et l'intégration socio-professionnelle, la transformation du rapport collectif au savoir, ou l'évolution des relations entre services de l'entreprise. Il est néanmoins difficile de cerner comment ces effets sont mis en évidence, et la façon dont l'entreprise comme les collectifs et les individus les incorporent dans leurs pratiques. Par ailleurs, il est difficile de savoir jusqu'où c'est la méthode qui est efficace comme l'énoncent les auteurs, ou la façon dont le consultant s'y prend pour la mettre en œuvre. De même, il est difficile d'apprécier jusqu'où ce qui a été analysé ici n'aurait pas aussi pu être observé avec un autre tandem méthode-consultant.
- 13 L'article de Christine Noël Lemaitre clôt l'ouvrage en discutant de l'héritage philosophique de la démarche ergologique. L'auteure met en lumière comment cette démarche hérite de l'ergonomie, mais s'en détache, nous dit l'auteure car l'ergologie est « une philosophie de la vie se distinguant d'une philosophie de l'action » (p. 224). Elle présente l'ergologie comme une épistémologie humaniste postulant une variabilité générale et non maîtrisable du travail, ce qui soulève bien sûr la question de la façon d'aborder le rapport entre le prescrit (les normes censées encadrer le travail) et le

travail réel. Elle souligne que cette question est traitée d'une autre manière que dans les travaux d'ergonomie, même si pour les uns comme pour les autres, le travail réel échappe, déborde ce qui est prescrit. Elle pointe alors que l'ergologie est une démarche clinique, qui se nourrit de l'expérience et de ce fait n'échappe pas à un certain « malaise épistémologique lié à la difficile connaissance du singulier » (p. 228). Face à cela, elle avance que l'ergologie ne propose pas une démarche qui vise à ce que le chercheur puisse faire l'expérience de l'entreprise pour analyser le travail, mais vise à permettre aux acteurs « d'investir l'université et les laboratoires de recherche pour qu'ils puissent apprendre les méthodes leur permettant de partager leur expérience et de co-construire avec les chercheurs des savoirs opérants » (p. 229). Par une telle démarche, il s'agit de saisir l'activité dans un processus de débat et de re-normalisation permanent plutôt que de chercher à la modéliser. Il est dommage qu'à l'issue de cet article, l'auteure n'explicite pas précisément les connaissances que ce point de vue sur l'activité permet de construire, et en quoi cela permet d'aborder différemment la construction et la dynamique des collectifs dans l'organisation.

- 14 À l'issue de la lecture de cet ouvrage, l'impression générale reste celle d'un foisonnement voire d'un éclatement entre une diversité de notions et de cadres, pas nécessairement cohérents les uns avec les autres. En outre, il est probable qu'au fil des articles, le lecteur spécialiste d'un champ disciplinaire soit perplexe devant des emprunts faits à sa discipline : peut-on extraire facilement une définition ou une approche en la sortant de l'histoire des débats internes à la discipline, sans prendre le risque d'instrumentaliser un auteur voire de déformer son propos ? De ce point de vue, il aurait certainement été intéressant de restituer aussi dans l'ouvrage les débats qui ont eu lieu dans le séminaire autour des travaux présentés dans les articles : cela aurait peut-être permis de donner de l'épaisseur à la façon dont peuvent ou non s'interpénétrer des approches cognitives de l'activité et des collectifs et des approches organisationnelles. Mais on peut remercier les éditeurs d'avoir créé un espace pour restituer les tentatives faites par certains auteurs pour créer des passerelles entre approches. Ils nous montrent aussi en creux à quel point le chemin est encore long pour réellement mettre en synergie ces approches et en quoi cette mise en synergie est essentielle (ou non ?) pour saisir les évolutions actuelles du travail et des organisations.

AUTEURS

MARIANNE CERF

Directrice de recherches, INRA