



... Comme une  
Image



**Open Lab Exploration Innovation**  
**Lundi 7 décembre**  
**Maison des Sciences de l'Homme**

**De l'économie de la connaissance  
à l'entreprise libérée : vers l'entreprise  
nœud de communautés de savoir**

**Pascal Lièvre**

**Professeur des Universités en Sciences de Gestion**





# Carte de Visite

- Docteur en Sciences Economiques de l'Université Lyon II
- Habilitation à Diriger des Recherches en Gestion à l'Université Aix Marseille II
- Professeur des Universités en Sciences de Gestion
- CRCGM EA 3849 Université d'Auvergne
- Responsable du Programme Management des Situations Extrêmes
- Directeur Scientifique de GeCSO (Gestion des Connaissances, Société et Organisation)
- Membre associé de la Chaire de Gestion de Projet, ESG-UQAM, Québec.
- Membre du CA de MCX (Programme Modélisation de la Complexité)
- Membre AIMS, AGRH, EGOS, AOM, SportNature.Org
- Expert pour l'ANR (Agence Nationale de la Recherche) & le FQRSC (Fonds de Recherche sur la Société et la Culture Québec)
- Participation au Programme Blanc ANR « Darwin : une équipe d'alpiniste en situation d'incertitude »

# Argument

- Les mutations profondes que connaissent les entreprises aujourd'hui sont le fait d'une nouvelle période de régulation de notre économie capitaliste. Il est possible de dresser les contours de cette nouvelle économie et d'identifier les nouvelles capacités attendues pour l'entreprise, nous questionnons l'apport de l'entreprise libérée à participer aux nouvelles fondations de l'entreprise. La piste de l'entreprise comme nœud de communautés de savoir permet de faire le lien entre ces deux perspectives.

# **1. Economie de l'innovation fondée sur la connaissance**

= Des nouvelles règles pour le  
fonctionnement de l'entreprise

= Une logique d'exploration

- Depuis 1990, une nouvelle période de régulation de nos économies capitalistes qui fait suite à deux autres périodes depuis les années 50

**Economie  
de la Production  
de Masse**

**1950- 1975**

**Economie  
de la Qualité**

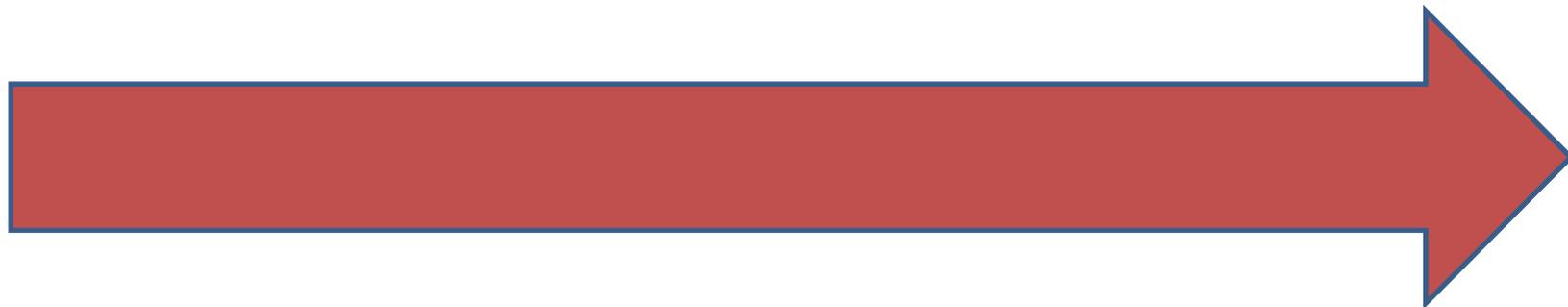
**1975-1990**

**Economie de la  
Connaissance**

**1990-**

**Efficience  
productive**

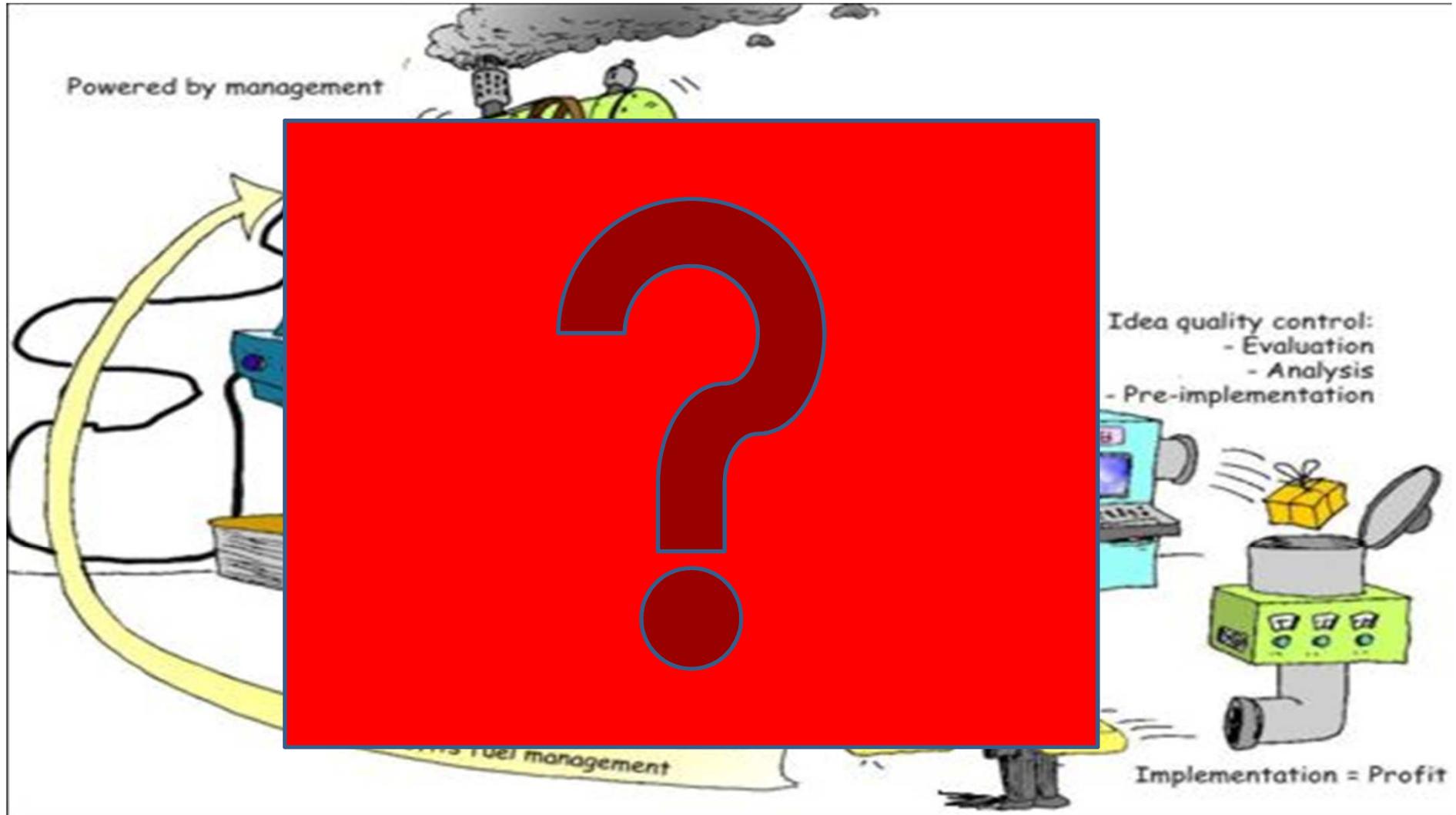
**Intensité  
créative**



	<b>Economie de Production de Masse 1950- 1975</b>	<b>Economie de la Qualité 1975-1990</b>	<b>Economie de la Connaissance 1990-</b>
<b>Rapport entre la Demande et l'Offre</b>	La demande est supérieure à l'offre	La demande est égale à l'offre	La demande est inférieure à l'offre
<b>Connaissance de la Demande</b>	La demande est prévisible	La demande est probable	La demande est incertaine
<b>Cycle de vie du Produit</b>	Long	Moyen	Court
<b>Taille du Marché</b>	National	Continental	Mondial
<b>Technologie</b>	Gros système informatique	Micro-informatique et web	EDI, Réseau, GPS, Logiciel intégré...
<b>Positionnement Concurrentiel</b>	Le prix	La qualité	L'innovation
<b>Philosophie du Management</b>	- Management de la Production de masse - Zéro temps d'inoccupation	Management de la qualité - Zéro stock - Zéro défaut	Management de l'innovation - Zéro temps de réponse - Zéro Mépris
<b>L'Acteur Privilégié</b>	Le producteur	Le client	L'innovateur
<b>Outil de Gestion</b>	Algorithme de chemin le plus court	JAT, Qualité Totale, ERP...	KM, Conception par l'usage, modèle C/K
<b>Place du Facteur Humain</b>	L'homme = force productive	L'homme = associé à la création de valeur	L'homme = acteur pivot du changement
<b>Forme de l'entreprise</b>	Hiérarchique	Réseau	Communauté

Source : Lièvre P., 2006, La logistique, Edition La Découverte

# Une nouvelle configuration de l'entreprise



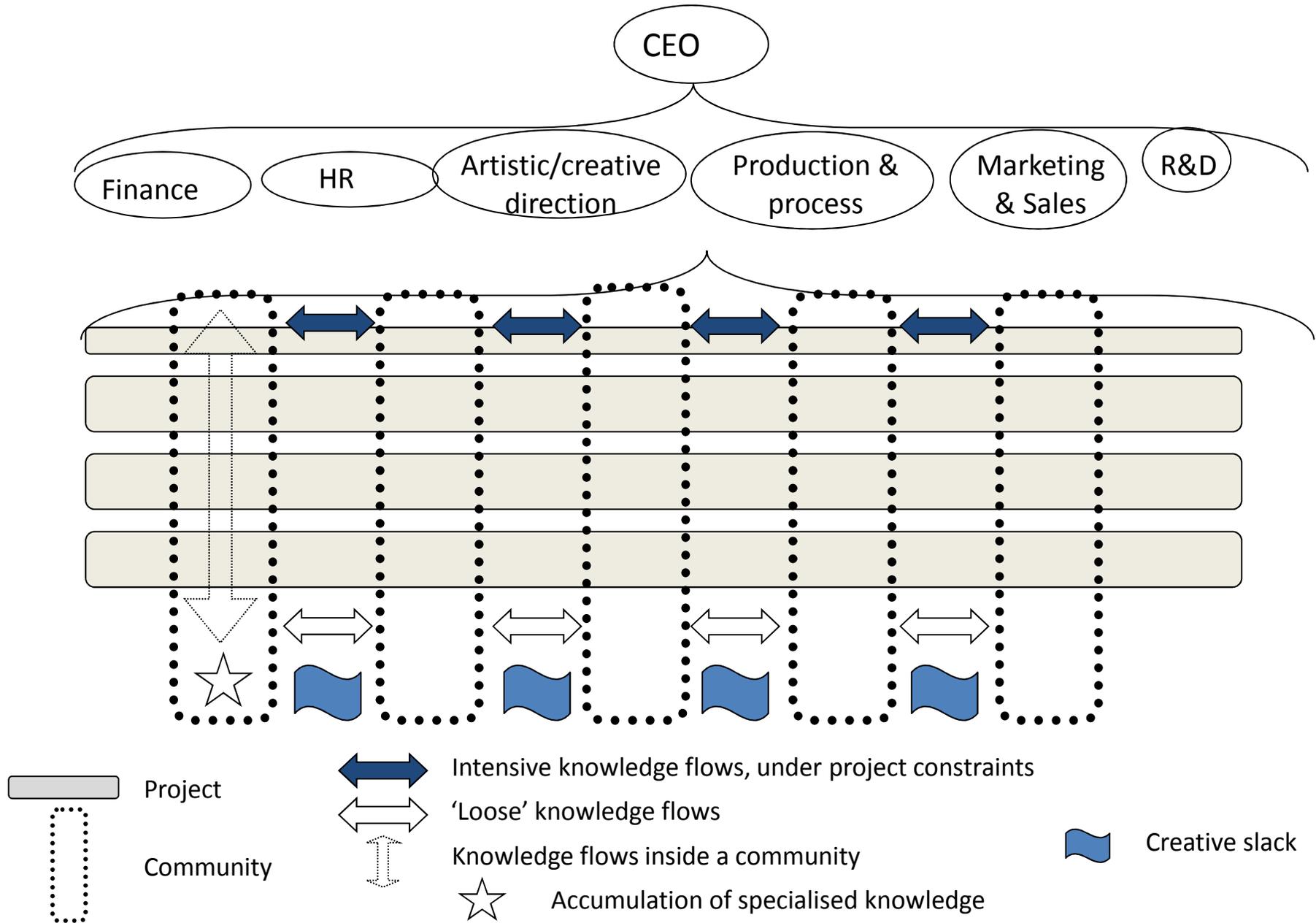
# Trois configurations de l'entreprise comme modèle historique de référence

- Entreprise Ford (USA) 1960
- Entreprise Toyota (Japon) 1980
- Entreprise Ubisoft (Canada) 1990

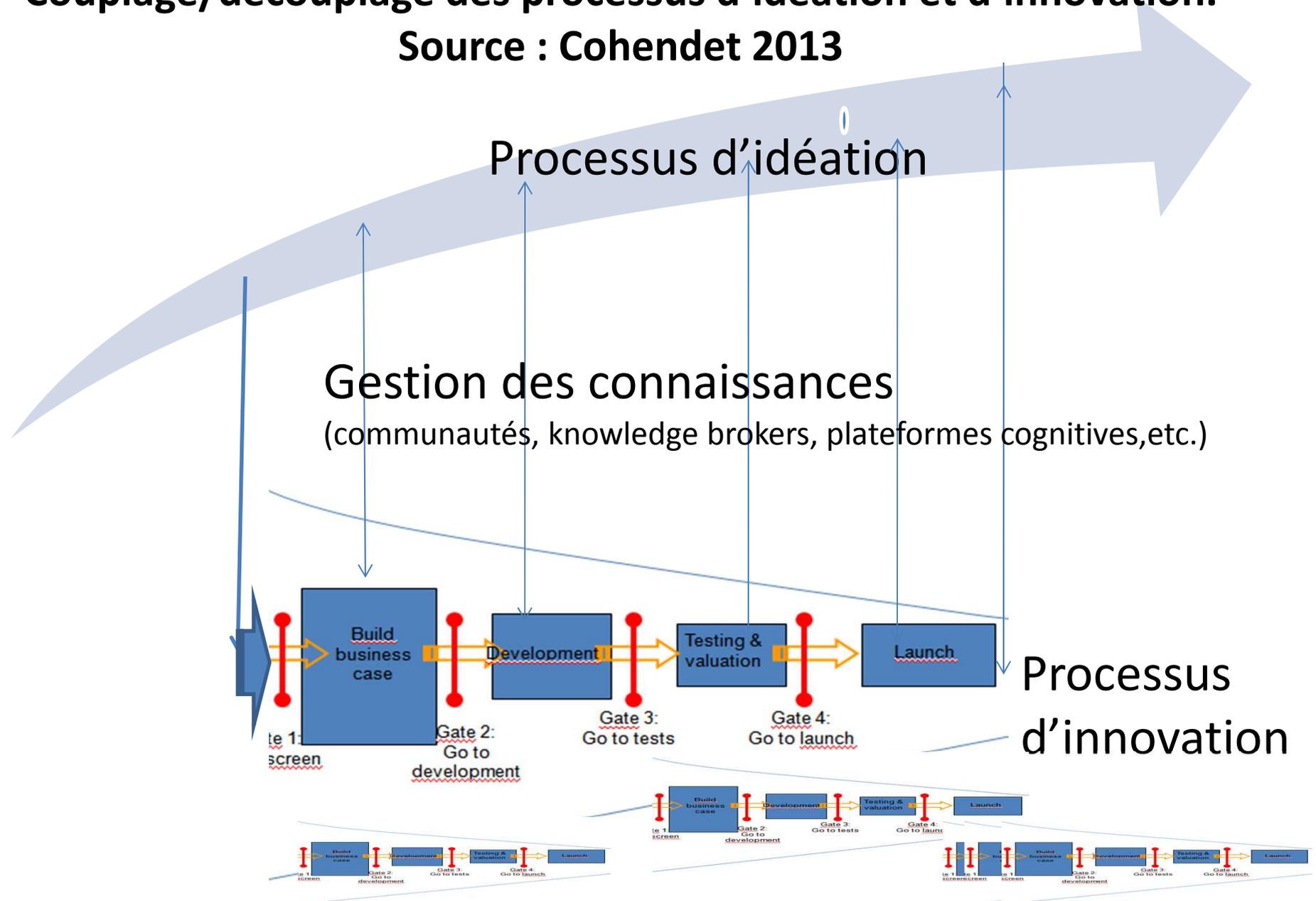
# Ubisoft: un organigramme complexe

depuis 2000, Initialement structurée « functional

matrix » (97-98), puis « balanced matrix » (99-00) Source Cohendet 2013



# La centrale de création ou « power house »: Couplage/découplage des processus d'idéation et d'innovation. Source : Cohendet 2013





# **Qu'est ce que l'économie de la connaissance ?**

**Dominique Foray  
(2004, 2011)**



# Les contours d'une économie fondée sur la connaissance

- La montée des capitaux immatériels dans la croissance économique =
- **la connaissance comme ressource essentielle**
- L'émergence des technologies de l'information et de la communication à distance =
- **une rupture socio-technique équivalente à la révolution technique qu'a été l'imprimerie**
- L'innovation radicale comme règle du jeu =
- **ce qui était une stratégie risquée devient une obligation**
- Les activités intensives en connaissance =
- **on ne peut plus faire les choses comme avant**
- Le couplage entre les connaissances expérientielles et connaissances scientifiques comme capacité de base des organisations =
- **le management des connaissances**

Qu'est ce qu'une connaissance  
expérientielle ?

Qu'est ce qu'une connaissance  
scientifique ?

# Connaissance expérientielle et Connaissance scientifique (Lièvre)

- Les connaissances expérientielles sont acquises par les acteurs dans l'action et elles sont implicites. Il est difficile d'accéder à ces connaissances, mais elles sont actionnables
- Les connaissances scientifiques sont acquises par des chercheurs dans des laboratoires en mobilisant une méthode spécifique et elles ne prennent forme qu'à travers des écrits qui sont évalués par des pairs. Il est facile d'y accéder sur des banques de données, site web, bibliothèque. Ces connaissances en l'état ne sont pas actionnables, il faut opérer une traduction pour qu'elle soit utilisable dans l'action..
- La nature de ces connaissances et leurs formes vont jouer un rôle important dans la sollicitation des experts.

# Connaissance expérimentielle et Connaissance scientifique

**Connaissance actionnable  
mais difficile d'accès car implicite**



**Connaissance explicite, facile  
d'accès, mais non actionnable**



# **Economie de la connaissance = Nouvelles capacités pour les organisations (Foray)**

- Faire émerger d'une manière permanente des pratiques individuelles et collectives plus performantes
- Deux capacités clés :
- **Capacité à codifier les connaissances pratiques**
- **Capacité à intégrer dans les pratiques les résultats de la R&D**

# L'exemple des trois promotions d'étudiants

- La promotion A = elle ne cherche pas à accroître sa performance. La performance de la promotion A = 1
- La promotion B = elle cherche à accroître sa performance. Après réflexion, elle pense qu'il y a une relation entre la manière dont on prend des notes en cours et la manière dont on travaille ces notes et la note à l'examen. On codifie les différentes manières des étudiants pour réaliser ces opérations et à partir des résultats à un examen, on identifie des bonnes pratiques. Ces bonnes pratiques sont des repères pour l'action pour les étudiants. La performance de la promotion est 2
- La promotion C = elle fait comme la promotion B, mais elle pense qu'il doit y avoir des travaux en psychologie cognitive sur ces questions dont on pourrait dégager un enseignement. Elle récupère un article de fond d'un psychologue anglo-saxon qui leur permet de dégager des principes. Elle couple ces principes avec les bonnes pratiques pour orienter leur pratique en matière de prise de note. La performance de la promotion est 3.

# Résultats

- L'organisation non intensive en connaissance qui fonctionne comme la promotion A va disparaître dans une économie de la connaissance
- L'organisation intensive en connaissance expérimentielle qui fonctionne comme la promotion B va se maintenir dans une économie de la connaissance
- L'organisation intensive en connaissance expérimentielle et scientifique comme la promotion C va se développer dans une économie de la connaissance

# Pré-requis du facteur humain

## Lièvre et alii, 2008

- Un certain rapport au travail (la fin du modèle du retrait et du travail prescrit)
- Une mise en cohérence entre la vie personnelle et la vie professionnelle
- Un niveau d'engagement des acteurs dans leurs activités (motivation intrinsèque liée à un élan vital)
- Une obligation de trouver un sens dans le travail
- Une réalisation de soi dans le travail

# Paradoxe

- Cette question des prérequis humains liés aux capacités attendues de l'entreprise dans une économie de la connaissance apparaît comme secondaire dans la littérature
- et dans le même temps les entreprises soumises à une injonction d'innovation intensive s'engage naturellement dans une libération, dans une responsabilisation des salariées

# L'entreprise libérée de quoi parle-t-on ?



# Les entreprises « libérées » = Les travaux d'Isaac Getz

- Isaac Getz et alii, La créativité organisationnelle, 2002, Edition Vuibert
- Isaac Getz, Brian M. Carney, 2012, *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Edition Fayard, 420p.
- « Le bonheur au travail » Emission sur Arte

# Isaac Getz

- Docteur en psychologie
- Il fait une thèse sur un objet classique en psychologie : l'expertise cognitive au jeux d'échec
- Il s'intéresse à la créativité et collabore avec Todd Lubart, l'un des grands spécialiste sur ces questions. Il travaille sur l'environnement propre à libérer la créativité.
- Il est embauché à l'ESCP Europe
- Il dirige un ouvrage avec des chercheurs en psychologie et en management sur la créativité organisationnelle

# Voyage au cœur des entreprises « libérées »

Isaac Getz et Brian M. Carney, 2012,  
*Liberté & Cie* (Fayard).

« Quand la liberté des salariés  
fait le succès des entreprises »

L'ouvrage dès sa parution en français  
crée, développe, renforce un  
mouvement d'une grande ampleur  
des entreprises françaises vers une  
libération des salariés

= une réponse à un régime  
d'innovation intensive

# Résumé

Les auteurs réalisent une enquête internationale auprès des entreprises depuis les années 50 qui ont donné une grande liberté et une grande responsabilité à tous leurs salariés en s'affranchissant d'un management qui repose sur le commandement et le contrôle. C'est cette forme organisationnelle particulière qui a fait le succès de ces entreprises.

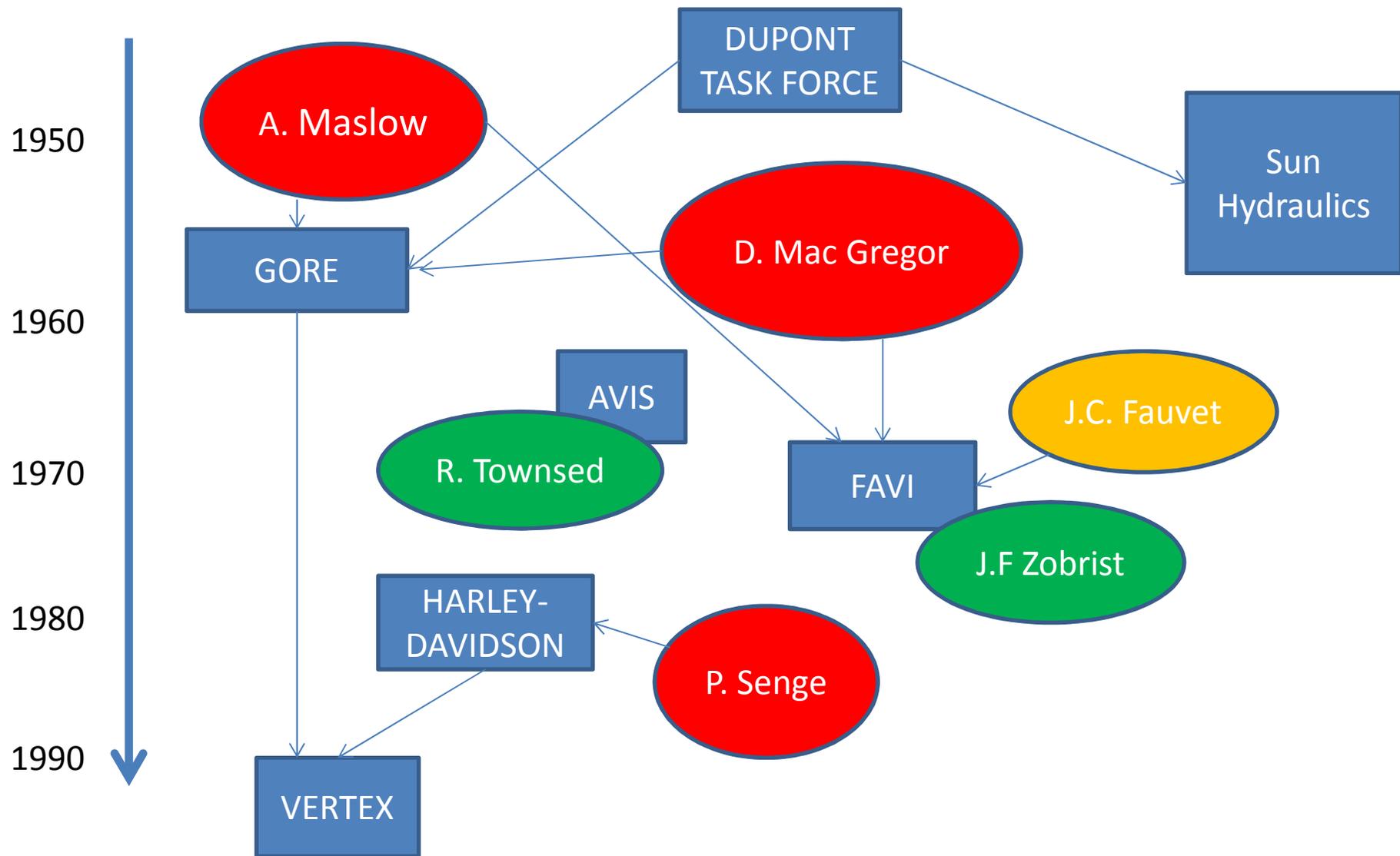
# La thèse principale

**On peut agir sur l'environnement des salariés  
pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes**

# Matsushita p12

- *Nous gagnerons et l'occident industriel perdra, car vous développez vos entreprises sous la férule du Taylorisme. Vous croyez que l'essentiel d'une bonne gestion consiste à faire jaillir les bonnes idées des cadres et de les faire exécuter par les ouvriers en les contrôlant. Alors que la survie de l'entreprise aujourd'hui nécessite la mobilisation quotidienne de la moindre parcelle d'intelligence.*

# Ecosystème des idées autour de l'entreprise libérée



« The Human Side of Enterprise »  
1960

D. McGregor  
Professeur au MIT  
(Massachusetts Institute of Technology)

Deux conceptions de l'homme au travail  
dans les entreprises X et Y

# Entreprise X

- 1. L'être humain moyen éprouve une aversion intrinsèque pour le travail et l'évitera s'il le peut.
- 2. En raison de cette aversion caractéristiquement humaine pour le travail, il est indispensable de contraindre, contrôler, diriger ou menacer de sanctions la plupart des individus pour les convaincre d'accomplir l'effort nécessaire à la réalisation d'objectifs organisationnels.
- 3. L'être humain moyen préfère être dirigé et échapper aux responsabilités, il a relativement peu d'ambition et veut la sécurité avant tout.

# L'entreprise Y

1. L'exercice d'un effort physique et mental au travail est aussi naturel que le jeu ou le repos.
2. Le contrôle extérieur et la menace de sanctions ne sont pas les seuls moyens d'obtenir un effort en vue d'objectifs organisationnels. L'individu se dirigera et se contrôlera lui-même au service d'objectifs qui recueillent son adhésion
3. L'adhésion à des objectifs est directement liée aux gratifications associées à leur réalisation. La plus importante de ces gratifications, la satisfaction de l'égo et des besoins de réalisation personnelle, peut-être le résultat direct de l'effort dirigé vers des objectifs organisationnels
4. Dans des conditions adéquates, l'être humain moyen apprend non seulement à accepter les responsabilités, mais à les rechercher.
5. Loin d'être l'apanage de quelques-uns, la faculté d'imagination, d'ingéniosité et de créativité à un degré relativement élevé dans la solution de problèmes organisationnels et largement partagée au sein de la population.
6. Dans les conditions de vie du monde moderne industriel, le potentiel intellectuel de l'être humain moyen n'est que partiellement employé

# Les quatre leçons pour les dirigeants des entreprises libérées p.15

- Cesser de parler et commencer à écouter tous les salariés et traiter les avec la même équité
- Commencer à partager ouvertement et activement votre vision de l'entreprise pour que les salariés puissent se l'approprier
- Créer un environnement propice au développement de l'autonomie, auto-développement, auto-motivation de vos salariés
- Soyez vigilant à conserver la culture de votre entreprise

# Site web de Getz

- « Il s'agit d'une entreprise dont la majorité des salariés est complètement libre et responsable d'entreprendre toute action qu'elle-même – pas leurs chefs ou les procédures – décide comme les meilleures pour la vision de son entreprise. » Isaac GETZ et Brian CARNEY (in Liberté et Cie – Flammarion)
- L'entreprise libérée est une philosophie d'organisation et de vie de l'entreprise, pas un modèle. Il n'y a donc pas de recette. Il existe autant de manière de libérer une organisation que d'organisations. Chacun construit donc son propre chemin.

# Conclusion-Discussion

# Trois points de débat

- 1 L'apport de l'EL à l'économie de la connaissance
- 2 Les questions non abordées par l'EL vis-à-vis de l'économie de la connaissance
- 3 Le chaînon manquant entre individu et organisation de l'EL = La communauté

# L'apport de l'EL à l'économie de la connaissance

# EL = Expansion des connaissances expérientielles individuelles

- EL opérationnalise les conditions liées au facteur humain qui permet l'expansion des connaissances expérientielles au niveau des individus
- Donner la parole aux salariés
- Equité entre les salariés
- Appropriation de la vision de l'entreprise par les salariés
- Autonomie des salariés vis-à-vis de leur travail
- Auto-motivation

Les questions non abordées par l'EL  
vis-à-vis de l'économie de la  
connaissance

La question de la codification des pratiques n'est pas posée comme problème

Les connaissances scientifiques n'apparaissent pas comme support à l'amélioration des pratiques

Le chaînon manquant  
entre individu et organisation de l'EL  
= La communauté

# D'une régulation par le contrôle à une régulation par l'autonomie

- L'entreprise est un système qui articule une régulation de son activité par le contrôle et une régulation de son activité par l'autonomie (Reynaud)
- L'entreprise hiérarchique, fondée sur le contrôle n'est pas efficiente pour créer des connaissances a contrario les structures sociales les plus efficaces sont les communautés auto-organisées et informelles (Cohendet)
- Du coup on comprend pourquoi les entreprises envisagent structurellement une diminution du contrôle au profit de l'auto-organisation pour développer la création de connaissance qui permet seule de générer de l'innovation
- Mais quel dispositif collectif permet de passer de l'autonomie des individus à l'auto-organisation ?

# De l'autonomie à l'auto-organisation ?

- Autonomie des individus entraine automatiquement l'auto-organisation des collectifs de travail ?
- Comment ajuster les critères de qualité au travail au niveau des collectifs?
- Comment lier les attentes des salariés et la vision de l'entreprise ?
- Comment préserver la culture de l'entreprise ?
- Quelle place donner aux managers ?

# Le chaînon manquant est la communauté ?

- La communauté est la structure sociale la plus efficace pour manager les connaissances
- Elle est auto-organisée et informelle
- Elle permet de réguler l'individu et le collectif
- Elle permet la prise en charge de la codification
- Elle permet de réguler la communauté et l'organisation
- Elle permet d'articuler des connaissances scientifiques et expérientielles
- Elle participe à la construction de la culture d'entreprise
- Elle donne un nouveau rôle aux managers

**L'entreprise libérée ne serait elle pas  
une structuration de l'entreprise en  
communauté qui s'ignore ?**

**En vous remerciant de  
votre attention  
PascalLievre@orange.fr**



# La définition de base d'une COP

## Wenger 1998

- Des acteurs travaillant ensemble dans une même entreprise et faisant le même métier, construisent une communauté informelle et auto-organisée à même d'améliorer leurs pratiques pour faire face à leurs activités de travail et à même de prendre en charge l'intégration des nouveaux arrivants.
- Le fonctionnement de la communauté suppose :
- Un engagement mutuel des acteurs dans la communauté en établissant des normes sociales d'interaction
- Une entreprise commune qui fonde l'objectif commun que la communauté s'est assignée
- Un répertoire partagé de ressources communes (le langage, les routines, les artefacts, les histoires de guerre...)

# Voyage aux pays des entreprises qui ont donné la liberté d'entreprendre à leurs salariés

- Trois sources à ce mouvement qui constitue une réaction à certains principes du Taylorisme (la séparation entre la conception et l'exécution, l'existence d'une seule manière de réaliser correctement une tâche...) et une certaine conception bureaucratique de l'entreprise :
- Douglas Mac Gregor, Professeur au MIT (1960)
- Des praticiens réflexifs : Robert Townsend (1970), (American Express) ou Jean François Zobrist (1980) (FAVI)

# Plan

- Les sociétés comment et pourquoi. Comment ne pas diriger une entreprise ?
- Manager vous votre entreprise pour les 3%.? Une entreprise d'exception ne confond pas l'exception et la règle
- Des artisans aux automates. Les origines de la culture du comment
- Liberté ne veut pas dire anarchie. Une entreprise libérée doit avoir une vision commune
- Pourquoi ils l'ont fait. Deux déclencheurs de la campagne de libération
- Quel est votre problème et celui de vos salariés ?  
Inventer un environnement qui traite les gens en égaux
- Libérer une entreprise déjà existante. Comment communiquer directement avec vos salariés ?
- De la motivation à l'auto-motivation. 1.Au-delà de la grâce et de l'égalité intrinsèque 2. Des pratiques de travail et de gestion nutritives
- A la recherche des bottes perdues. Laisser les salariés s'auto diriger et se développer, ça paye
- Les anti-Mad Men. Un publicitaire en quête de paix et de liberté.
- Le secret du leadership libérateur. Comment les paradoxes et la sagesse contribuent à la liberté ?
- Le paradoxe ultime. La culture du bonheur conduit à des performances de niveau mondial.
- Faire voler des papillons en formation. Préserver la liberté sur la durée.
- Des salariés libres d'agir : théorie ou destin ?

# Site web de Getz

- « Il s'agit d'une entreprise dont la majorité des salariés est complètement libre et responsable d'entreprendre toute action qu'elle-même – pas leurs chefs ou les procédures – décide comme les meilleures pour la vision de son entreprise. » Isaac GETZ et Brian CARNEY (in Liberté et Cie – Flammarion)
- L'entreprise libérée est une philosophie d'organisation et de vie de l'entreprise, pas un modèle. Il n'y a donc pas de recette. Il existe autant de manière de libérer une organisation que d'organisations. Chacun construit donc son propre chemin.