HAL
open science

Biens communs et innovation sociale

David Vallat

To cite this version:

David Vallat. Biens communs et innovation sociale. Combes-Joret, Monique; Lethielleux, Laëtitia. Formes et fondements de la créativité dans l'Economie Sociale et Solidaire, ÉPURE - Éditions et Presses universitaires de Reims, pp.239-254, 2016, 9782374960159. halshs-03297820

HAL Id: halshs-03297820

https://shs.hal.science/halshs-03297820

Submitted on 23 Jul 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Vallat D. (2016), « Biens communs et innovation sociale » in Lethielleux, L. et Combes-Joret M. (Ed.), *La créativité dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire,* Edition presses universitaires de Reims, pp. 239-254.

Biens communs et innovation sociale

David VALLAT (Université Lyon 1 – TRIANGLE, UMR CNRS 5206, ENS de Lyon)

@DavidVALLAT – david.vallat@univ-lyon1.fr

Résumé :
Après avoir précisé les contours de l'innovation sociale (objet frontière propre à plusieurs disciplines), nous montrerons qu'elle repose sur des processus collaboratifs, qui procèdent du management des connaissances (ce domaine, largement étudié notamment depuis le milieu des années 1990, prend une dimension stratégique à l'ère de la société numérique), dont les règles de fonctionnement correspondent à celles de la gestion des biens communs tels que définis par E. Ostrom (1990). Ainsi les bouleversements de l'environnement (autour de la société numérique) accentuent le besoin de manager (sous-entendu développer) la ressource « connaissance ». Cette ressource possède les caractéristiques d'un « bien commun ». Si cette ressource est gérée comme un bien commun alors l'organisation doit se mettre au diapason et elle aussi adopter une forme organisationnelle compatible avec la gestion en commun, d'où l'émergence d'innovation sociale (organisationnelle).

Mots-clefs :
Biens communs ; innovation sociale ; entrepreneuriat social ; management des connaissances ; knowledge workers ; open access ; technologies de l'information et de la communication.

Abstract :
After clarifying the concept of social innovation, we will show that it is based on collaborative processes that proceed from knowledge management (this area, widely studied since the mid-1990s, takes a strategic dimension now, in the era of the digital society). The rules to manage knowledge are very close to those of the management of commons as defined by E. Ostrom (1990).

Key words :
Commons ; social innovation ; social entrepreneurship ; knowledge management ; open access ; ICT.

Présentation auteur : David Vallat est enseignant-chercheur à l'Université Lyon 1 et membre du laboratoire Triangle (UMR CNRS 5206, ENS de Lyon) où il mène des travaux sur l'économie sociale et solidaire, l'économie collaborative et le management des connaissances.

***

L'innovation (facteur de progrès technique) est présentée depuis les écrits séminaux de Schumpeter (1935)[1] comme le moteur des changements économiques qui accompagnent l'évolution du capitalisme. Les innovations peuvent prendre plusieurs formes : l'introduction de nouveaux procédés techniques, de nouveaux produits, de nouvelles sources de matières premières, de nouveaux débouchés et de nouvelles formes d'organisation industrielle. L'entrepreneur est incité à innover de manière à obtenir un monopole temporaire sur le marché. L'innovation vise ainsi à donner un avantage commercial à l'entreprise.
Cette approche de l'innovation centrée sur la recherche du profit a été un puissant moteur de développement économique à tel point que l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) enquête activement depuis 1992 sur cette notion d'innovation. Le Manuel d'Oslo (OCDE, 2005) est un outil de réflexion et d'analyse sur l'innovation à partir de données collectées dans le monde entier (en particulier dans la Commission européenne avec l'Enquête communautaire sur l'innovation[2]). La troisième (et actuellement dernière) édition de ce manuel reflète une évolution dans la conception de l'innovation (la dimension fortement technologique associée à l'innovation a été nuancée par une dimension d'innovation organisationnelle et d'innovation dans les services) :

> Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. Cette définition générale englobe une large palette d'innovations possibles (OCDE, 2005, p. 54).

Les bouleversements de l'environnement (autour de l'avènement d'une société « hyperconnectée »[3]) accentuent le besoin de manager (sous-entendu développer) la ressource « connaissance » afin d'innover constamment. Cette ressource possède les caractéristiques d'un « bien commun ». Si cette ressource est gérée comme un bien commun alors l'organisation doit se mettre au diapason et elle aussi adopter une forme organisationnelle compatible avec la gestion en commun, d'où l'émergence d'innovation sociale (organisationnelle). Après avoir précisé les contours de l'innovation sociale (1), nous montrerons qu'elle repose sur des processus collaboratifs, propres au management des connaissances (2), dont les règles de fonctionnement procèdent de celles de la gestion des biens communs (3) tels que définis par Ostrom (1990).

Les contours de l'innovation sociale

La crise de 2008 a renforcé l'importance de l'innovation comme moteur de la croissance aux yeux de l'OCDE (2010a). L'innovation s'enrichit d'une dimension sociale et entrepreneuriale avec pour ambition de trouver des solutions innovantes à des problèmes sociaux non résolus (OCDE, 2010b).

Si l'innovation schumpétérienne cherche à répondre à des besoins économiques, le champ d'application de l'innovation sociale est plus complexe. Le contexte européen nous permet

[1] En particulier le chapitre 4 *Le profit ou la plus-value*.
[2] L'enquête communautaire sur l'innovation, ou CIS (*Community innovation survey*), est menée dans tous les États membres de l'Union européenne afin de recueillir des données sur les activités d'innovation dans les entreprises, c'est-à-dire sur l'innovation de produits (biens et services) et l'innovation de procédés (organisationnels ou commerciaux).
[3] World Economic Forum (2012b).

d'éclairer l'évolution du concept d'innovation. La stratégie de Lisbonne[4] visait la croissance et l'emploi grâce à l'innovation (schumpétérienne) et à la connaissance. Cette stratégie n'a pas portée ses fruits quant aux objectifs de croissance et d'emploi (Commission européenne, 2010a).
L'innovation sociale peut apparaître comme un levier supplémentaire pour traiter de problèmes sociaux consécutifs à la crise de 2008. « Social innovation is not a panacea but if encouraged and valued it can bring immediate solutions to the pressing social issues with which citizens are confronted. In the long term, I see social innovation as part of the new culture of empowerment that we are trying to promote with a number of our initiatives, starting with the Renewed Social Agenda. » indique J.M. Baroso (Commission européenne, 2011, p. 14).
On comprend ainsi la place laissée à l'innovation sociale dans la Stratégie Europe 2020 (Commission européenne, 2010b)[5] et, plus récemment, dans le programme-cadre pour la recherche et l'innovation « Horizon 2020 » (Journal officiel de l'UE, 2013).

Comment dès lors appréhender l'innovation sociale, sachant que ce concept est polysémique et recoupe des pratiques diverses[6]. La Commission européenne via le *Bureau of European Policy Advisers* a exploré cette notion (Commission européenne, 2010b) et en donne une définition :

> Social innovations are innovations that are social in both their ends and their means. It is complemented by the following: Specifically, we define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. In other words they are innovations that are not only good for society but also enhance society's capacity to act (Commission européenne, 2010b, p. 33).

L'OCDE (2010b, p. 19) développe une définition voisine (moins sociale et plus économique) :

> Social innovation implies conceptual, process or product change, organisational change and changes in financing, and can deal with new relationships with stakeholders and territories. It seeks new answers to social problems by identifying and delivering new services that improve the quality of life of individuals and communities and identifying and implementing new labour market integration processes, new competencies, new jobs, and new forms of participation, as diverse elements that each contribute to improving the position of individuals in the workforce.

Avant de discuter ces définitions, il est utile de les compléter par un rappel de l'objectif central de l'innovation sociale tel que le rappellent les experts du *Bureau of European Policy Advisers* en faisant référence explicitement aux travaux de deux prix Nobel d'économie, Joseph Stiglitz et Daniel Kahneman : « It is aimed at improving human well-being » (Commission européenne, 2010b, p. 33).

Toutefois, même si son objectif primordial est clair, l'innovation sociale n'est pas une

---

[4] Lors du Conseil européen de Lisbonne des 23 et 24 mars 2000, a été élaborée une stratégie visant à faire de l'Union Européenne en 2010 « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ».
[5] Trois priorités majeures sont fixées pour renforcer l'économie européenne : développer une économie basée sur la connaissance et l'innovation (croissance intelligente) ; promouvoir une économie renouvelable et compétitive (croissance durable) ; soutenir une économie créatrice d'emplois, de cohésion sociale et territoriale (croissance inclusive). Ces points alliant objectifs sociaux, économiques et environnementaux ouvrent un espace large à l'innovation sociale même si cette dernière n'est pas mentionnée de manière explicite, alors que c'est le cas pour le programme-cadre pour la recherche et l'innovation « Horizon 2020 ».
[6] L'ouvrage dirigé par Klein, Laville et Moulaert (2014) dresse les contours de cette notion.

catégorie homogène. Il est possible de retenir plusieurs conceptions (en partie complémentaires) de l'innovation sociale. L'Institut Godin (2013, p. 19 sq.) distingue ainsi les approches orientées sur les *finalités* et celles privilégiant les *processus*.

Lorsque l'on se concentre sur les finalités de l'innovation sociale on croise une préoccupation libérale visant soit à moderniser les politiques publiques dans la lignée du *New Public Management* (Pesqueux, 2006), soit à confier à des entrepreneurs sociaux (*social entrepreneur*) le rôle de « développer des solutions innovantes à des problèmes sociaux et à les mettre en œuvre à une large échelle »[7]. On trouve dans cette catégorie des figures aussi diverses que Robert Owen, Florence Nightingale, Maria Montessori, Jean Monnet, Coluche, Muhammad Yunus ou Bill Drayton le fondateur d'Ashoka[8].

L'entrepreneuriat social (*social entrepreneurship*) couvre un large spectre allant du non lucratif nécessitant des subventions pour fonctionner (associations, organisations non gouvernementales) jusqu'au *social business* qui vise la lucrativité à une étape du processus (la stratégie *Bottom of the pyramid* en est une bonne illustration – Prahalad, 2004) en passant par les organisations non lucratives mais s'autofinançant (Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010, pp. 310-311)[9].

Les contours de ces différentes initiatives sont assez flous et même si toutes ne peuvent être classées dans le cadre d'une perspective philanthropique selon la classification proposée par Klein, Laville et Moulaert (2014, pp. 12 sq) ou comme relevant d'une solidarité faible (Laville, 2014, p. 69) force est de constater qu'en l'espèce le processus compte moins que le résultat.

En revanche, d'autres formes d'innovation sociale se focalisent sur le processus, notamment dans sa dimension démocratique (Laville, 2014, p. 60). C'est le cas des organisations appartenant au champ de l'économie sociale et solidaire (Demoustier, 2001 ; Draperi, 2011 ; Laville, 1994 et 1999 ; Lévesque, 2007). L'innovation sociale est, dans ce cadre, pensée comme un système territorialisé (Klein, 2014 ; Fontan, 2008, Richez-Battesti et al., 2012, Demoustier et Vallat, 2005) à visées certes réparatrices (Laville, 2014, pp. 56-57), mais aussi levier de transformations sociales concrètes (ayant donc une dimension politique – Dacheux, Laville, 2003 – et à ce titre relevant d'une solidarité forte – Laville, 2014, p. 65).

Les mutations de l'environnement poussent à l'innovation sociale et au management des connaissances

Les transformations rapides de l'environnement économique et social appellent à un autre regard sur l'innovation en général et l'innovation sociale en particulier. Le lien entre innovation et croissance économique est établi depuis longtemps (OCDE, 2010b). L'accélération des échanges d'informations due à l'explosion des technologies de l'information et de la communication (TIC), le fait de vivre dans un monde « hyperconnecté »[10], questionnent les manières de produire, échanger et utiliser les connaissances, tant au niveau des individus, des organisations et des Etats. Si, dans toute

[7] https://www.ashoka.org/social_entrepreneur

[8] Ces visionnaires dont les actions visent à transformer le monde peuvent être considérés comme des *Difference Makers* (Waddock, 2008).

[9] Il existe même des initiatives visant à remodeler la firme capitaliste : la *benefit corporation* qui brouille la distinction entre entreprise lucrative et organisation non lucrative (Rifkin, 2014, p. 392 sq).

[10] World Economic Forum (2012b).

l'histoire de l'espèce humaine, « le savoir fait la richesse » (Landes, 1998), l'avènement de « l'ère de l'information » (Castells, 1996) a changé la donne. L'économie mondiale est fondée sur le savoir[11]. La connaissance est ainsi perçue comme le pilier fondamental de la compétitivité dans le cadre d'une concurrence internationale (World Economic Forum, 2012a) qui prend place dans un monde qui ne cesse de se rétrécir (Friedman, 2005) par l'action combinée du développement des moyens de transports des hommes, des marchandises et de l'information. La spécificité de la connaissance est d'être un bien non rival qui alimente l'innovation (progrès technique), la productivité du travail (Powell & Snellman, 2004) et la croissance (Romer, 1986, 1994).

L'économie de la connaissance repose sur des personnes non plus pensées comme des ressources pour l'organisation (*ressources humaines*), mais comme étant l'organisation elle-même. Maîtriser le management des connaissances afin de s'adapter aux incertitudes et complexités du monde (un monde volatile, incertain, complexe et ambigu[12]) implique de bien comprendre (littéralement « saisir ensemble ») que les personnes ne sont pas que « le premier facteur de différenciation concurrentielle » (Prax, 2012, p. 6 sq.) de l'organisation, elles *sont* l'organisation. À ce titre les personnes mettent en place de manière autonome, responsable, libre et intentionnelle des actions pour favoriser l'adaptation et le développement de l'organisation ; il y a identification entre les personnes et l'organisation. Rendre les personnes autonomes, favoriser leur créativité, encourager leur désir de s'améliorer (bref jouer sur leur motivation intrinsèque) améliore le fonctionnement de l'organisation[13]. Un management basé sur la confiance, le partage d'expérience et de savoirs, le travail en autonomie est congruent avec la profitabilité de l'organisation. C'est en tous cas ce qui ressort des nombreux exemples présentés par Getz et Carney (2013). En supprimant le contrôle, en développant la confiance et l'autonomie, on ouvre la voie d'organisations apprenantes (Senge, 2006 ; Argyris, 1995) susceptibles de s'adapter plus efficacement, plus rapidement, plus durablement autour d'un projet commun.

Il est possible d'avoir une vision cynique de ces initiatives ou, à tout le moins, considérer qu'elles procèdent d'une solidarité faible (Laville, 2014, p. 69). Ne serait-ce pas là un nouvel avatar du *social business*, le *social management*[14] ? Finalement les salariés, *knowledge worker* ou non, seraient simplement pris dans un mouvement du capitalisme où le modèle schumpetérien d'innovation et de croissance économique (basé sur la production et la distribution de masse de biens) a été remplacé par une économie de services et produits personnalisés (voire co-produits). De ce fait, les « managers » contrôlant le fonctionnement très stratifié des grandes entreprises laisseraient la place à des « entrepreneurs » (Thurik, 2009), plus autonomes, correspondant mieux au nouvel esprit du capitalisme, la cité par projet, telle que définie par Boltanski et Chiapello (1999). Plutôt que de considérer ici une nouvelle forme de manipulation des salariés, on peut y voir la conséquence du passage à une

[11] Voir : OCDE (1996), OCDE. (1999), OCDE (2000), OCDE (2012a), OCDE (2012b), Wilson & Briscoe (2004), Commission européenne (2010b).

[12] L'environnement international qui connaît une forte instabilité (économique mais aussi politique et militaire) systémique est défini, par les spécialistes du management stratégique (Johansen, 2007), par un acronyme : V.U.C.A. Il signifie Volatility (volatilité), Uncertainty (incertitude), Complexity (complexité), Ambiguity (ambiguïté).

[13] Voir en particulier De Neve *et al.,* 2013 et surtout Pink, 2011. Dans le cadre de l'étude Gallup (2013), on note que la France a le plus mauvais résultat en Europe en matière d'engagement des salariés et est bien en dessous de la moyenne mondiale (13%) avec seulement 9% des salariés qui sont engagés en France (26% des salariés sont activement désengagés chez nous, ce qui est un record européen).

[14] Ou une nouvelle forme du management participatif (Rojot, 1995).

économie de la connaissance, qui résulte du caractère « hyperconnecté » du monde (Rifkin, 2014 ; Tapscott et Williams, 2006).

Savoir manager efficacement les connaissances donne un avantage compétitif, ce qui est largement (et depuis longtemps) documenté par les chercheurs (Senge, 2006 ; Garvin, 1998 ; Miller, 2002 ; Umemoto, 2002 ; Nonaka 1991)[15] mais aussi par les managers[16]. Le management des connaissances permet en particulier de développer la flexibilité des organisations (Volberda, 1996). L'étude Foresight 2020, réalisée par le magasine *The Economist* auprès de plus de 1500 cadres dans le monde, classe le management des connaissances comme le champ d'activités qui offre le plus fort potentiel de gain de productivité dans les années à venir (Economist Intelligence Unit Report, 2006).

Dès les années 90, le management des connaissances est devenu un objet de recherche à partir des travaux de Nonaka et Takeuchi sur la dynamique de l'organisation apprenante qui incite à repenser de fond en comble la stratégie des organisations (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Certains auteurs considèrent même que l'existence des organisations s'explique par leur capacité à capter, mettre en synergie et utiliser des connaissances, ce que le marché est incapable de faire efficacement (Brown et Duguid, 1998 ; Benkler, 2002)[17].

L'économie de la connaissance et sa déclinaison au niveau de l'organisation, le management de la connaissance, ont été profondément transformés par la nature de plus en plus distributive et accessible de la connaissance grâce à Internet (Benkler, 2006). Wikipedia, les licences Creative Commons (Lessig, 2004), la culture de l'Open Access (Suber, 2012) illustrent le potentiel créatif et transformatif de la culture participative associée à Internet (Benkler, 2002, 2011). L'accès libre à la connaissance favorise le développement de collaborations, de partages, d'échanges, développe la créativité et démocratise l'innovation (Von Hippel, 2005). De ce fait l'innovation est sociale dans le processus collaboratif qui préside à son élaboration et dans ses objectifs : remettre la personne au centre de l'organisation (sous peine de voir l'organisation disparaître).

Nous nous trouvons ainsi dans une boucle vertueuse : la recherche de la pérennité de l'organisation entraîne des pratiques de collaboration autour du management des connaissances qui débouchent sur une amélioration des conditions de vie au travail qui facilitent la créativité, l'innovation, ce qui va dans le sens de la pérennité de l'organisation…

L'innovation sociale comme processus organisationnel : la pratique des *commons*

La culture collaborative associée à Internet puise ses sources dans sa dimension universitaire initiale (Castells, 2002, pp. 18-49) et plus généralement dans la culture Open Access (même si ce trait culturel n'a pas été unique pour constituer la culture d'Internet il en constitue un fondement majeur selon Castells – 2002, pp. 50-82). Ainsi la production collective/collaborative de contenus (dont Wikipedia est l'emblème) pénètre dans les organisations ne serait-ce que par effet générationnel (génération Y[18]) et contribue à la construction d'une intelligence collective (Williams Woolley *et al.*, 2010), adaptative et créative.

[15] Cet avantage permet ainsi aux pays développés de rester compétitifs malgré des coûts du travail élevés (Teece, 1998).

[16] Voir en particulier les contributions de l'ancien directeur du Shell's Strategic Planning Group (de Geus, 1988 et 2002).

[17] On peut lire une illustration très concrète de ce propos dans Prax, 2012, p. 5.

[18] Voir Dagnaud, 2011 et Palfrey & Gasser, 2008.

Ces pratiques collaboratives et transformatives ne fonctionnent pas sans règles. La construction collaborative de connaissances dans l'organisation, afin de faire face aux changements de l'environnement, s'accompagne d'usages de travail en commun peu compatibles avec une forme organisationnelle hiérarchique.

La connaissance est un *bien commun* (Ostrom, 1990 ; Hess, Ostrom, 2011) et, à ce titre, se doit d'être gérée comme tel. Ceci questionne les modes de management des organisations dans un monde « hyperconnecté » où la connaissance est la ressource principale de l'adaptation.

La notion de bien commun (*commons*) est complexe (Coriat, 2015). Elle a été pendant longtemps assimilée à celle de propriété commune (*common property*). En réalité la propriété commune n'est qu'un aspect des droits de propriété qui peuvent s'exercer dans un bien commun. Elle n'est ni nécessaire ni suffisante à l'existence d'un bien commun. Schlager et Ostrom (1992) identifient cinq régimes de propriété différents qui peuvent coexister dans un commun : droits d'accès, droits d'extraction, droits de management, droits d'exclusion, droits d'aliénation. Comprendre cette notion de bien commun passe par un classement des biens économiques selon deux critères :

- le critère d'exclusion (*exclusion*) rend compte du caractère privé ou public du bien à travers cette question : peut-on facilement ou non exclure certains individus de l'utilisation de ce bien ?
- le critère de rivalité (*rivalry*) ou privation (*subtractability*) indiquent le degré de privation d'un bien en fonction de son usage selon la question : est-ce que l'utilisation personnelle d'un bien prive les autres de son usage ?

Le croisement de ces deux critères donne le tableau suivant :

		Subtractability	
		Low	High
Exclusion	Difficult	**Public goods** Useful knowledge Sunsets	**Common-pool ressources** Libraries Irrigation systems
	Easy	**Toll or club goods** Journal subscriptions Day-care centers	**Private goods** Personal computers Doughnuts

Source : Hess, Ostrom, 2011, p. 9.

La notion de bien commun a d'abord été employée pour les ressources communes (*common-pool ressources*) nécessitant une gestion commune (Ostrom, 1990) sous peine de connaître « la tragédie des communs » (Hardin, 1968), c'est-à-dire une exploitation excessive à des fins privées d'une ressource commune (ressources halieutiques par exemple).
Après les premiers travaux sur les biens communs qui datent de la fin des années soixante-dix et qui se focalisent sur le management de ressources rares (Ostrom et Ostrom, 1977), les biens communs ont été réinventés en particulier autour de la culture (Bertacchini et al., 2012), de l'usage d'internet (Benkler, 1998) et de la connaissance (Hess, Ostrom, 2011). Il est ainsi possible de donner une définition générale des biens communs :

> Commons is a general term that refers to a ressource shared by a group of people. In a commons, the ressource can be small and serve a tiny group (the family refrigerator), it can be a community-level (sidewalks, playgrounds, libraries, and so on), or it can extend to international and global

> levels (deep seas, the atmosphere, the internet, and scientific knowledge). The commons can be well bounded (a community park or library); transboundary (the Danube River, migrating wildlife, the Internet); or without clear boundaries (knowledge, the ozone layer). (Hess, Ostrom, 2011, pp. 4-5).

Des recherches empiriques sur la gouvernance de ressources communes ont permis d'établir des principes de fonctionnement facilitant la pérennisation de cette gouvernance commune (et donc permettant la protection de la ressource commune). Ces principes ne signifient pas automatiquement le succès de la gouvernance en commun mais ils ont été repérés dans toutes les situations de succès. Ces principes sont (Ostrom, 1990, pp. 90-102) :
- 1) les limites du bien commun sont nettement définies (y compris les limites des utilisateurs) ;
- 2) les règles d'utilisation du bien commun sont adaptées aux besoins et conditions locales (par exemple en fonction de la disponibilité du bien) ;
- 3) un système permettant aux individus de participer régulièrement à la définition et à la modification de ces règles ;
- 4) un système d'auto-contrôle du comportement des membres de la communauté a été mis en place ;
- 5) un système gradué de sanctions pour ceux qui violent les règles de la communauté est prévu ;
- 6) un système peu coûteux de résolution des conflits est accessible aux membres de la communauté ;
- 7) le droit pour les membres de la communauté de définir ses propres règles de fonctionnement est reconnu par les autorités extérieures à la communauté ;
- 8) s'il y a lieu (un bien commun entre plusieurs frontières ou un bien commun décliné à plusieurs échelles territoriales), une organisation de la prise de décision peut se faire à plusieurs niveaux en respectant les règles précédentes.

Un point central des travaux d'Elinor Ostrom est de montrer que les biens communs sont des ressources faisant l'objet d'un dilemme social (*social dilemma*) : faut-il consommer sans compter la ressource au risque de la voir disparaître ou alors doit-on la gérer en commun tout en réduisant notre consommation ? Les interactions entre les personnes peuvent avoir des effets positifs, négatifs ou nuancés sur l'avenir de la ressource commune. Ainsi l'existence d'un bien commun n'implique pas nécessairement une gouvernance commune de la ressource. Une menace constante pesant sur les ressources communes est celle de privatisation (par exemple selon Polanyi les enclosures mises en place au XVIIIe siècle « étaient une révolution des riches contre les pauvres »[19]) qui explique, à propos du bien commun « connaissance », la mise en œuvre de mouvements comme l'*Open Access* (Suber, 2012) ou celui des licences *Creative Commons* (Lessig, 2004).

La connaissance est un bien spécifique : il est non rival certes, mais plus encore, la connaissance croît en étant partagée. Plus cette ressource est sollicitée plus elle se développe. Cela est rendu d'autant plus facile que les technologies de l'information et de la communication rendent le coût de ce partage quasi nul (Rifkin, 2014). Internet permet un accès libre à toute production (de connaissance en particulier) et ainsi démocratise la créativité (Anderson, 2011, 2012) et donc l'innovation (Von Hippel, 2005).

L'innovation sociale dans (et hors) les organisations repose sur une régénérescence d'un capital social (Putnam, 2000 ; Rifkin, 2014, p. 397 sq.) amplifiée par le numérique qui permet

[19] Polanyi, (1944). On peut voir aussi Geremek, 1990, p. 141 *sq*.

la mise en œuvre de réseaux sociaux de taille conséquente fonctionnant comme des biens communs et animés par un idéal de réciprocité.

Considérer une organisation comme un bien commun géré de manière collaborative n'est pas une nouveauté. Les sociétés coopératives de production, par exemple, fonctionnent sur ce principe. L'expérience de Mondragon au Pays-Basque (Prades, 2005) illustre les principes de gouvernance des biens communs, en particulier la prise de décision à plusieurs niveaux (principe n°8). L'alliance internationale des coopératives (*International Co-operative Alliance*) établit les valeurs du mouvement ainsi :

> A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise [20].

Ces valeurs sont mises en application selon sept principes[21] dont la plupart peuvent être rapprochés de ceux mis en œuvre pour gérer des biens communs :
- Premier principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous
- Deuxième principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres
- Troisième principe : Participation économique des membres
- Quatrième principe : Autonomie et indépendance
- Cinquième principe : Éducation, formation et information
- Sixième principe : Coopération entre les coopératives
- Septième principe : Engagement envers la communauté

Les coopératives de production construisent de l'innovation organisationnelle qui est aussi sociale au sens où elle organise de manière démocratique un vivre-ensemble auquel la dimension économique est subordonnée.

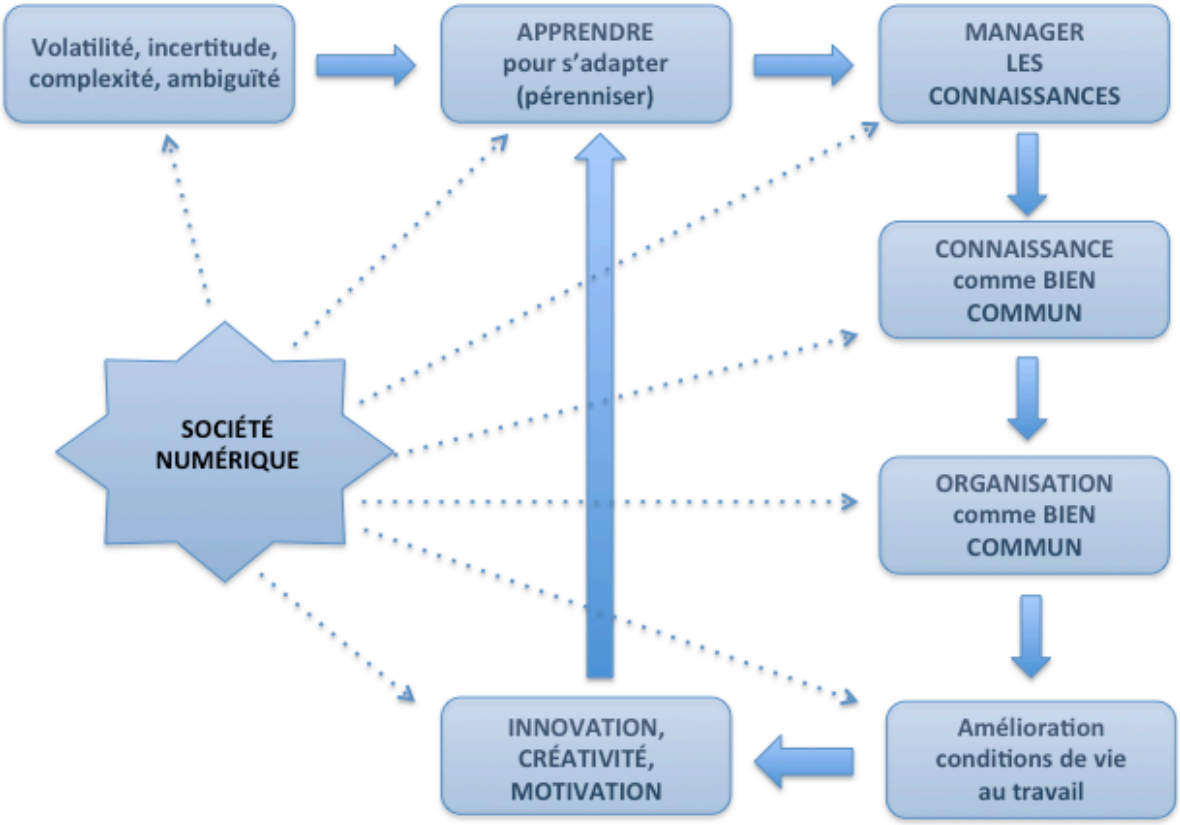
Des entreprises qui ne sont pas des coopératives fonctionnent selon des principes proches (gouverner l'organisation comme un bien commun). Ce fonctionnement collaboratif permet à ces entreprises de fonctionner comme des organisations apprenantes (Argyris, 2003 ; Senge, 2006).
L'organisation apprenante, en mettant le personnel au cœur de la stratégie, contribue à favoriser la mise en œuvre d'un environnement professionnel porteur de sens, basé sur la confiance et l'autonomie. Cela a pour effet d'accroître la satisfaction au travail donc la productivité, la créativité du personnel et la profitabilité des organisations.
Getz et Carney (2013) donnent plusieurs exemples d'entreprises fonctionnant selon ce principe (pour ne citer que les plus connues : Harley Davidson et Gore). En France, ce modèle de gestion (gouverner l'organisation comme un bien commun) n'est pas l'apanage des entreprises du numériques qui pratiquent le management agile (Hébert, 2009 ; Barrand, 2009). Il concerne aussi des entreprises industrielles : FAVI (Zobrist, 2013), Chrono Flex[22], Beauvais international (Avenier, 2008), Poult[23]. La connaissance est un bien commun, mis en partage de manière à pouvoir réagir vite, anticiper, s'adapter, innover. Ainsi dans les ateliers de la société FAVI (Fonderie et Ateliers du Vimeu) qui fabrique depuis cinquante ans des siphons en cuivre, des compteurs d'eau et des fourchettes de boîtes de vitesses, un mode d'organisation original allie créativité et qualité (la société est certifiée ISO 9001, ISO TS

[20] http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles
[21] http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles
[22] http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/07/08/chrono-flex-le-pari-gagnant-de-l-autonomie-et-de-la-coordination_3444019_3234.html
[23] http://internetactu.blog.lemonde.fr/2014/12/13/poult-le-management-democratique-existe/

16949, ISO 50001, ILO-OSH 2001). Sous l'impulsion de son directeur Jean-François Zobrist (2013) l'entreprise FAVI s'est progressivement transformée pour quitter une organisation hiérarchique, taylorienne, fondée sur le contrôle et s'orienter vers une forme d'autogestion par les salariés, basée sur la confiance, l'autonomie, l'engagement individuel. L'activité a été découpée en une quinzaine de « mini-usines » de 10 à 40 personnes, chacune dédiée à un client et chacune auto-organisée. L'orientation client a donné un projet commun aux salariés de FAVI. Régulièrement les salariés se déplacent chez leurs clients de manière à observer comment sont utilisées les pièces. Cela donne aux ouvriers une connaissance fine des besoins du client et permet d'apporter des améliorations en continue (*Kaizen* – Imai, 1986). Ce mode de gestion qui au dire de J.-F. Zobrist a comme point de départ l'idée que « l'homme est bon » favorise tout à la fois la qualité de vie au travail et de bons résultats économiques (40% du C.A. à l'export, 3% de croissance par an dans un secteur ultra concurrentiel).

A l'ère de la société de l'information, d'un monde V.U.C.A., construire la connaissance de manière collaborative devient indispensable afin de s'adapter. Encore faut-il que cette connaissance soit pensée comme un bien commun dans un collectif animé par un idéal de réciprocité.
Ceci est rendu possible par une approche de l'organisation centrée sur les individus et en particulier leur liberté, leur responsabilité, leur bien être au travail. Ces modes spécifiques d'organisation prennent la forme d'innovations sociales à la fois par leur finalité (le bien être des salariés) et par les processus de changement mis en œuvre (gestion collaborative du bien commun « entreprise » concomitante avec la gestion du bien commun « connaissance »).
Ainsi l'organisation est un bien commun dont la pérennité repose sur une production collaborative de connaissance (*knowledge management*), pensée elle-aussi comme un bien commun.
L'économie de la connaissance, dont le développement s'amplifie avec l'hyperconnexion de nos sociétés, se nourrit de pratiques collaboratives qui impliquent une culture du partage, de l'ouverture, de la solidarité, c'est-à-dire d'innovations sociales (voir figure 1.).

Figure 1. De la connaissance bien commun à l'organisation bien commun



Bibliographie

Anderson, C. (2011), *La longue traine*, Pearson, 320 p.

Anderson, C. (2012), *Makers*, Pearson, 309 p.

Argyris C. (2003), *Savoir pour agir*, Paris : Dunod (1ère édition française 1995), 330 p.

Argyris, Chris (1995), « Action science and organizational learning », *Journal of Managerial Psychology*, Volume 10, Number 6, 1995, pp. 20–26.

Avenier, M.J. (2008), « La pensée complexe pour relever les défis du management stratégique d'entreprises ? retours d'expérience », *Réseau Intelligence de la complexité*, http://www.intelligence-complexite.org/fileadmin/docs/0805avenier.pdf

Barrand J. (2009), « Etre agile... le destin de l'entreprise de demain », *L'Expansion Management Review*, Vol.1, n°132, p.118-129.

Benkler, Y. (2011). « The unselfish gene », *Harvard business review* 89 (7–8), pp. 76–85.

Benkler, Yochai (1998), « Overcoming Agoraphobia: Building the Commons of the Digitally Networked Environment », *Harvard Journal of Law and Technology*, 11, p. 287.

Benkler, Yochai (2002), « Coase's Penguin, or, Linux and the Nature of the Firm », *The Yale Law Journal* 112(3), p. 429.

Benkler, Yochai (2006). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven, Conn: Yale University Press.

Bertacchini, E., Bravo, G., Marrelli, M. and Santagata, W., eds., (2012), *Cultural Commons. A new Perspective on the Production and Evolution of Cultures*, Edward Elgar, 272 p.

Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, 1999, 843 p.

Brown J. S., Duguid, P. (1998), « Organizing Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation », *Organization Science* 2(1), pp. 40-57.

Castells, Manuel (1996), *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture* Vol. I. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell.

Castells, Manuel (2002), *La galaxie Internet*, Fayard, 366 p.

Commission européenne (2010b), *Europe 2020, Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive*, Bruxelle, communication de la commission, 35 p. http://ec.europa.eu/archives/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100303_1_fr.pdf

Commission européenne (2010a), *Lisbon Strategy evaluation document*, http://ec.europa.eu/archives/growthandjobs_2009/pdf/lisbon_strategy_evaluation_en.pdf

Commission européenne (2011), *Empowering people, driving change : Social Innovation in EU*, Bureau of European Policy Advisers, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011, 171 p.

Coriat, B. (2015), sous la direction de, *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire,* Les Liens qui Libèrent, 298 p.

Dacheux, E. & Laville, J.-L. (2003), sous la direction de, revue *Hermès* n°36 « Economie solidaire et démocratie », automne 2003.

Dagnaud, M. (2011), *Génération Y : Les jeunes et les réseaux sociaux, de la dérision à la subversion,* Paris : Les Presses de Sciences Po, 2011.

de Geus A. (1988) « Planning as Learning », *Harvard Business Review*, 66(2), p. 70-74.

de Geus A. (2002), *The Living Company*, Harvard Business Review Press; première édition, 240 p.

De Neve J.-E., Diener E., Tay L. et Xuereb C. (2013), « The objective benefits of subjective well-being », in Helliwell John F., Layard R., and Sachs J., eds. 2013. *World Happiness Report 2013*, New York: UN Sustainable Development Solutions Network.

Demoustier D., Vallat, D. (2005), « Economie sociale et solidaire, développement économique local et politique de la ville », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n°296, mai 2005, 84 année, pp. 70-82.

Demoustier, D. (2001), *L'économie sociale et solidaire*, Paris : La Découverte et Syros, 2001.

Draperi, Jean-François (2011), *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise*, Paris, Dunod, 2011.

Economist Intelligence Unit Report (2006), *Foresight 2020 Economic, Industry and Corporate Trends,* The Economist, 96 p.

Fontan, J.-M. (2008), « Développement territorial et innovation sociale : l'apport polanyien », *Revue Interventions Economiques*, n° 38.

Friedman T. (2005), *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Ed. Farrar, Strauss and Giroux, 488 p.

Gallup, *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*, 117 p. , téléchargeable sur http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx

Garvin D. A. (1998) « Building a learning organization », *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Boston, MA: Harvard Business School Publishing, p.47-80.

Geremek, Bronislaw (1990), *La potence ou la pitié. L'Europe et les pauvres du Moyen Âge à nos jours*, Paris : Gallimard, [1978] 1990, 330 p.

Getz I., Carney B. M. (2013), *Liberté & Cie*, Flammarion, 423 p.

Hardin, G. (1968), « The Tragedy of the Commons », *Science*, New Series, Vol. 162, No. 3859 (Dec. 13, 1968), pp. 1243-1248.

Hébert L. (2009), « Rebondir face à la crise : construire une entreprise vigilante, résiliente et agile », *Gestion*, Vol. 34, n°3, 138p., p.20-22.

IBM Institute for Business Value (2011), « Cultivating organizational creativityin an age of complexity ».*A companion study to the IBM 2010 Global Chief Human Resource Officer Study*, IBM Global Services, 2011. Téléchargé sur : http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03418usen/GBE03418USEN.PDF

Imai, M. (1986), Kaizen: The key to Japan's competitive success. New York, McGraw-Hill.

Johansen B. (2007), *Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present*. Marston Gate: Read As You Want Publisher, Original Publisher: San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 364p.

Journal officiel de l'UE (2013), *RÈGLEMENT (UE) n° 1291/2013 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 11 décembre 2013*, portant établissement du programme-cadre pour la recherche et l'innovation "Horizon 2020" (2014-2020) et abrogeant la décision n° 1982/2006/CE, Journal officiel de l'Union européenne, 20/12/2013, téléchargé sur : http://cache.media.education.gouv.fr/file/Documents_officiels/42/2/Reglement_UE_1291-2013_programme-cadre_291422.pdf

Klein, J.L. (2014), « Innovation sociale et développement territorial », *in* Klein, J.L., Laville, J.L., Moulaert, F. (2014), sous la direction de, *L'innovation sociale*, Erès, 247 p.

Klein, J.L., Laville, J.L., Moulaert, F. (2014), sous la direction de, *L'innovation sociale*, Erès, 247 p.

Landes, David S. (1998), *The Wealth and Poverty of Nations: Why Some Are So Rich and Some So Poor*, New York: W.W. Norton.

Laville J.-L. (2014), « Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social. Une mise en perspective historique » *in* Klein, J.L., Laville, J.L., Moulaert, F. (2014), sous la direction de, *L'innovation sociale*, Erès, 247 p.

Laville, J.-L. (dir.), (1994), *L'Économie solidaire, une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer, 1994, 334 p.

Laville, J.-L., (1999) *Une Troisième voie pour le travail*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999, 217 p.

Lessig, Lawrence (2004), *Free Culture. How Big Media Uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity*, New York : The Penguin Press, 2004.

Lévesque, B. (2007), « Le potentiel d'innovation sociale de l'économie sociale : quelques éléments de problématique », *Economie et Solidarités*, vol. 38, n° 1, pp. 13-48.

Miller K. (2002), « Knowledge Inventories and Managerial Myopia », *Strategic Management Journal*, n°23, pp. 689-706.

Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 304p.

Nonaka, I. 1991. « The Knowledge-Creating Company », *Harvard Business Review*, 69, pp. 96–104.

OCDE (1996), *L'économie fondée sur le savoir*, Paris, OCDE.

OCDE (2000), *Société du savoir et gestion des connaissances*, OECD Publishing.

OCDE (2005), *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3e édition*, OECD, Eurostat, 184 p. Accessible : http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manuel-d-oslo_9789264013124-fr

OCDE (2010a), *La stratégie de l'OCDE pour l'innovation – Pour prendre une longueur d'avance*, OCDE, Paris, 2010, 252 p.

OCDE (2010b), *SMEs, Entrepreneurship and Innovation – OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*, OCDE, Paris, 2010, 224 p.

OCDE (2012a), *Connected Minds: Technology and Today's Learners, Educational Research and Innovation*, OECD Publishing.

OCDE (2012b), *Etudes économiques de l'OCDE* 2012/8 (n° 8).

OCDE. (1999), *L'Economie fondée sur le savoir : des faits et des chiffres*, Paris, OCDE.

Ostrom, E. (1990), Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge University Press, 220 p.

Ostrom, E. & Hess, C. (2011), eds, *Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice*, première édition 2007, Cambridge: MIT Press, 367 p.

Ostrom, V. and Ostrom E. (1977), « Public Goods and Public choices, » *in* e. s. savas (ed.), *Alternatives for Delivering Public Services: Toward Improved Performance,* Boulder, co: Westview Press, pp. 7–49.

Palfrey, John ; Gasser, Urs (2008), *Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives*, Basic Books.

Pesqueux, Y. (2006), « Le « nouveau management public » (ou *New Public Management*) », URL : https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/510878/filename/Lenouveaumanagementpublic.pdf

Pink, D. (2011), *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, Riverhead Books, 288 p.

Polanyi K. (1944), *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris : Gallimard, [1944] 1983, 419 p.

Powell W.W., Snellman K. (2004), « The Knowledge Economy », *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, pp. 199-220.

Prahalad, C.K. (2004), *4 milliards de nouveaux consommateurs*, Village Mondial, 400 p.

Prades, J. (2005), « L'énigme de Mondragon, comprendre le sens de l'expérience », *RECMA-revue internationale de l'économie sociale*, n°296, pp. 100-115.

Prax J.Y. (2012), *Le Manuel du Knowledge Management*, Paris : Dunod (3e édition), 514 p.

Putnam, Robert D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Richez-Battesti, N., Petrella F., Vallade, D. (2012), sous la direction de, *Innovations, N° 38/2012/2 : L'innovation sociale : acteurs et système*, Cahier d'économie de l'innovation.

Rifkin, J. (2014), *La nouvelle société du coût marginal zéro*, Les liens qui libèrent, 2014, 510 p.

Rojot, J. (1995), *Les nouvelles stratégie sociales des entreprises : les modes de gestion participatifs*, Paris : Dalloz.

Romer, P. (1986), « Increasing Returns and Long Run Growth », *Journal of Political Economy*, Vol. 94, pp. 1002-38.

Romer, Paul (1994), « The Origins of Endogenous Growth », *The Journal of Economic Perspectives*, 8(1): 3-22.

Schlager, E. and Ostrom, E. (1992), « Property-Rights Regimes and Natural Resources: A Conceptual Analysis ». *Land Economics* 68, pp. 249–262.

Schumpeter, Joseph A. (1935), *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*. Traduit de l'allemand en 1911, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, version téléchargée sur http://classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter_joseph/theorie_evolution/theorie_evolution.html

Senge, P. (2006), *The Fifth Discipline – The Art and Practice of The Learning Organization*. London : Random House, première édition 1990, 445 p.

Suber, Peter (2012), *Open Access*, MIT Press Essential Knowledge, Cambridge, Mass: The MIT Press, 242 p.

Tapscott, D., Williams, A. (2006), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio Trade, 2006.

Teece D. T. (1998), « Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets », *California Management Review,* 40(3), pp. 55–79.

Thurik, R. (2009), « Entreprenomics: Entrepreneurship, Economic Growth, and Policy », *in* Z. Acs, D. Audretsch and R. Strom (eds.), *Entrepreneurship, Growth, and Public Policy*, Ch. 10, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 219-249.

Umemoto K. (2002), « Managing Existing Knowledge Is Not Enough », In Choo and Bontis N., Chun Wei Choo (Eds.) (2002), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University Press, pp. 463-476.

Volberda H. (1996), « Toward the flexible form: how to remain vital in the hypercompetitive environments », *Organization Science*, 7, pp. 359-374.

Von Hippel, E. (2005), *Democratizing Innovation*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.

Waddock, S. (2008), *Difference Makers*, Greenleaf Publishing Limited, 320 p.

Williams Woolley, A., Chabris,C., Pentland,A., Hashmi,N., Malone, T. (2010), « Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups », *Science* 330, pp. 686-688.

Wilson R.A., Briscoe G. (2004), « The impact of human capital on economic growth: a review » *in* Descy, P.; Tessaring, M. (eds), *Impact of education and training. Third report on vocational training research in Europe: background report*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004.

World Economic Forum (2012a), *Global Competitiveness Report*, Geneva.

World Economic Forum (2012b), *The Global Information Technology Report*, Geneva.

Yunus, M., Moingeon, B. and L. Lehmann-Ortega (2010), « Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience », April-June, vol 43, n°2-3, *Long Range Planning*, pp. 308-325.

Zobrist J.-F. (2013), « La fonderie Favi, un leader mondial qui croit en l'homme », *Le journal de l'école de Paris du management*, 2013/3 (N° 101).