



## **Journée d'étude Regards croisés académique / pratique**

**Savoirs, Réseaux, Transversalité, Communautés, Holocratie  
*Vers une transformation du monde des entreprises?***

Invitation de :

**Réal Jacob, *Mosaic-HEC Montréal***

et

**Christophe Assens et Jean-Pierre Bouchez  
*Institut supérieur de management, Université de Versailles***

Avec la participation d'académiques et de professionnels provenant de :  
Bombardier Aéronautique, CIED-Georgetown University, Groupement des chefs  
d'entreprises du Québec, MOSAIC-HEC Montréal, Kedge Business School, Institut  
Supérieur de Management - Université de Versailles, Ubisoft Montréal.

**Mardi 20 juin 2017**

**8 h 30 à 17 h**

**Salle Banque de développement du Canada  
(1<sup>er</sup> étage)**

**HEC Montréal  
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine**

**Les places sont limitées à 80 et les réservations sont requises.**

Grand public : 25 \$ (taxes incluses)

Pour réserver, cliquez [ICI](#)

Étudiants (toutes universités) : gratuit (preuve requise)

Pour réserver, cliquez [ICI](#)

## Mise en contexte de la journée d'étude

Notre époque est confrontée à des bouleversements majeurs, dont la transformation digitale, qui invite à réviser les modèles d'affaires dans les entreprises, en tenant compte notamment du partage de savoir suivant des logiques transversales, en réseau et dans le cadre d'une économie fondée sur le savoir. Nos organisations sont également appelées à relever différemment le défi de l'innovation, celle-ci devenant plus ouverte, collaborative et s'exprimant aussi au sein d'écosystèmes d'innovation.

Cette réflexion sur les modes de management en réseau et le partage des savoirs, est un enjeu de premier plan, que ce soit pour les grandes entreprises recherchant flexibilité et transparence dans l'intelligence collaborative, que ce soit pour les PME à la recherche des effets de taille par la collaboration interorganisationnelle, ou que ce soit pour la société en général, en quête de sens, en raison de la crise de légitimité des institutions traditionnelles : l'Etat, le marché, les corps intermédiaires, etc.

Dans ce contexte, l'un des enjeux pour les entreprises consiste à parvenir à développer du capital social riche et valorisable sous différentes formes auprès des acteurs de l'organisation et de ses parties prenantes. Or, la mobilisation de capital social relève d'une approche basée sur la confiance et la réciprocité autour de réseaux et de communautés fondés notamment sur l'échange de savoirs tacites et de pratiques expérientielles.

Au sein même des organigrammes et des structures de pouvoir, une nécessaire évolution est aussi en marche avec son cortège de résistance au changement, de heurts et de rivalités! Les défis auxquels font face les organisations sont de plus en plus complexes et exigent la mise en place de modes d'organisation plus transversaux, capables de cohabiter avec les modèles verticaux. Ce qui n'est pas si simple! Il est aussi question de malléabilité, les structures formelles étant capables, pour un temps, de se transformer en structures informelles et vice-versa. Certains chercheurs orientent même la réflexion vers l'holocratie, où les décisions seraient prises sans manager, et où les personnels, organisés en cellules autonomes, exerceraient des rôles (plutôt que des postes) utiles à l'organisation en communiquant directement entre eux de manière organique. Cette conception managériale repose sur l'idée que l'entreprise deviendra plus performante à partir du moment où le management s'appuiera sur le besoin d'exister des acteurs, pour les amener à « participer à la vie de l'entreprise », quel que soit leur niveau de responsabilité, opérationnel ou fonctionnel.

Cette journée d'étude souhaite ouvrir un débat académique et professionnel autour de cet axe de transformation des entreprises : l'évolution du modèle vertical de prise de décision vers un mode horizontal de management, à dimension communautaire et collaborative. L'une des questions centrales consiste à comprendre comment se combinent les anciens modèles hiérarchiques avec les nouveaux modèles communautaires plutôt que d'envisager un effet de substitution pur et simple.

## PROGRAMME

### 08:30 ACCUEIL ET INTRODUCTION A LA JOURNEE D'ETUDE

**Christophe Assens**, Professeur, Institut supérieur de management, Université de Versailles  
**Jean-Pierre Bouchez**, Institut supérieur de management – Université de Versailles  
**Réal Jacob**, professeur, Département d'entrepreneuriat et innovation,  
MOSAIC-HEC Montréal

#### SESSION 1

### 8:45 LA GESTION EN MODE TRANSVERSAL ET COLLABORATIF : SENS, APPRENTISSAGES ET LIMITES

- **Annie Bartoli**, Professeure, Institut supérieur de management – Université de Versailles  
**Phillipe Hermel**, Professeur, Institut supérieur de management – Université de Versailles  
et academic director of Global Programs, Cied-Georgetown University

Évolutions des pratiques organisationnelles et transversalité : quel sens? (30 minutes)

- **Réal Jacob**, professeur titulaire, MOSAIC-HEC Montréal

La gestion en mode transversal : apprentissages du point de vue du secteur de la santé  
(20 minutes)

### CAS GERER EN MODE TRANSVERSAL : L'EXPERIENCE DES COMMUNAUTES METIER D'UBISOFT

- **Marie Reine Plouffe**, Chef d'équipe, Développement des talents pour les métiers  
gestion, marketing et service, Ubisoft Montréal (35 minutes)

**Questions – échanges – Participants** (20 minutes)

**Commentaire synthèse** (10 minutes)

**Laurent Simon**, Professeur, Codirecteur MOSAIC-HEC Montréal

### 10:35 PAUSE

#### SESSION 2

### 10:55 POUR UN NOUVEL ECOSYSTEME COLLABORATIF DE GESTION ET DE CIRCULATION DES SAVOIRS : RESULTATS D'UNE ETUDE CONDUITE AUPRES DE 35 ENTREPRISES

- **Jean-Pierre Bouchez**, Institut supérieur de management – Université de Versailles  
(45 minutes)

**CAS MISE EN PLACE D'UN NOUVEL ECOSYSTEME DE GESTION DES CONNAISSANCES ET DE COMMUNAUTES DE PRATIQUE CHEZ BOMBARDIER**

- **Marco Beaulieu**, chef gestion des connaissances et communautés, Bombardier Aéronautique (35 minutes)

**Questions – échanges – Participants** (20 minutes)

**Commentaire synthèse** (10 minutes)

- **Patrick Cohendet**, Professeur, Codirecteur Mosaic-HEC Montréal

**12:45 PAUSE DÉJEUNER**

**SESSION 3**

**14:00 PROCESSUS D'IDEATION ET DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE : QUAND LES STRUCTURES DANSENT AVEC L'INNOVATION**

- **Patrick Cohendet**, Professeur, Codirecteur Mosaic-HEC Montréal
- **Olivier Dupouet**, Professeur, Kedge Business School
- **Raouf Naggar**, Ingénieur-chercheur, Mosaic-HEC Montréal (40 minutes)

**CAS APPLICATION DU CONCEPT D'HOLACRATIE AU GROUPEMENT DES CHEFS D'ENTREPRISES DU QUEBEC ET APPRENTISSAGES**

- **Michel Bundock**, Initiateur de la transformation à titre de CEO, groupement des chefs d'entreprises du Québec (35 minutes)

**Questions – échanges – Participants** (20 minutes)

**Commentaire synthèse** (10 minutes)

- **Jean-Pierre Bouchez**, Institut supérieur de management – Université de Versailles

**15:45 PAUSE EXPRESS**

**15:55 CONFERENCE DE CLOTURE**

**RESEAUX SOCIAUX, TOUS EGO? LIBRE OU OTAGE DU REGARD DES AUTRES**

- **Christophe Assens**, Professeur, Institut supérieur de management – Université de Versailles (40 minutes)

**16:35 SYNTHESE ET MOT DE LA FIN**

- **Réal Jacob**, professeur titulaire, MOSAIC-HEC Montréal

## INTERVENANTS



**Christophe ASSENS** est Professeur de stratégie à l'Institut Supérieur de Management, à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. Il occupe les fonctions de directeur adjoint du LAREQUOI, laboratoire de recherche en management. Il est spécialisé dans le management des réseaux qui échappe à la régulation de l'Etat ou du marché, en dehors des stratégies d'externalisation et d'intériorisation. Il est lauréat du Prix Syntec - Société Française de Management, et du Prix de la fondation ManpowerGroup – HEC Paris, pour son livre « Le management des réseaux » publié aux éditions de Boeck en 2013. Son ouvrage le plus récent a pour titre « Réseaux sociaux, tous ego? Libre ou otage du regard des autres » ed. De Boeck (2016). Il enseigne dans des programmes pour cadres et dirigeants : UVSQ, Paris-Dauphine, l'ESSEC, HEC Montreal (MBA), l'EDHEC, IFG (executive MBA), etc. Il réalise des conférences pour des entreprises ou des établissements publics. Une biographie complète est disponible sur la page <https://www.christophe-assens.fr>.



Annie **BARTOLI**, est Professeure à l'Institut Supérieur de Management à l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines où elle occupe les fonctions de directrice de la recherche et du laboratoire LAREQUOI. Spécialiste en management public et non marchand, Annie Bartoli est ou a été membre des comités scientifiques et de rédaction de plusieurs revues et collections académiques sur cette thématique (PMP – « Politiques et management Public », RFAP – « Revue Française d'Administration Publique » de l'ENA, « Management International », « Gestion et Management Publics », etc. Elle fait également partie des bureaux ou conseils d'administrations de réseaux académiques ou publics (Airmap, Cidegef/Auf, AGRH, Cercle de la Réforme de l'Etat, GEAP...). Elle copilote depuis 2004 un contrat scientifique et pédagogique international avec Georgetown University, Washington DC, USA. Elle est l'auteur de nombreux ouvrages, dont parmi les plus récents : « Les paradoxes du management par le sens » (avec S. Trosa), Presses de l'EHESP (avril 2016), « Le management dans les organisations publiques » Editions Dunod, Paris, (4<sup>e</sup> édition 2015) avec C. Blatrix.



Marco **BEAULIEU**, ingénieur diplômé de l'École Polytechnique de Montréal, possède un vaste savoir dans le domaine de la gestion des connaissances et des systèmes d'information et de collaboration. A titre de Chef, gestion des connaissances, il dirige un projet majeur de transformation impliquant la mise en place d'une pratique de gestion des connaissances au sein des équipes d'ingénierie de Bombardier à l'échelle mondiale. Cette transformation s'appuie notamment sur la mise en œuvre d'une série de communautés de pratique construites autour de domaines critiques de connaissances. Il a aussi été l'instigateur du projet HERITAGE impliquant Bombardier, Héroux-Devtek, JMJ Aéronautique et Pratt &

Whitney Canada, en collaboration avec MOSAIC-HEC Montréal, Aéro Montréal et Emploi-Québec, sur la thématique du transfert intergénérationnel des savoirs. Auparavant, Marco a exercé les fonctions de directeur général au sein de plusieurs directions d'une grande société de télécommunication.



**Jean-Pierre BOUCHEZ**, titulaire d'un Ph.D en sciences de gestion, est chercheur associé au sein du Laboratoire de recherche en management (Laboratoire LAREQUOI) de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. Il est également créateur de Planet S@voir. Il est ainsi intervenu comme consultant et conférencier auprès d'une centaine d'organisations en France et à l'étranger. Il a été auparavant dirigeant au sein de grands groupes et est par ailleurs auteurs ou coauteur d'une dizaine d'ouvrages à caractère académiques, ainsi que de plusieurs dizaines de publications à caractère scientifique et professionnel. Il est l'auteur de « L'entreprise à l'ère du digital. Les nouvelles pratiques collaboratives » (2016) et de « L'économie du savoir : construction, enjeux et perspectives » (2012). Il publie également régulièrement des points de vue dans les grands médias français (Le Monde, Les Echos, La tribune).

Monde, Les Echos, La tribune).



**Michel BUNDOCK**, diplômé 2015 EMBA HEC-McGill, est au Groupement des chefs d'entreprises du Québec depuis 1988 où il a entre autres assumé les fonctions de Directeur général et de CEO. Implanté au Québec depuis 43 ans, et en Europe depuis 10 ans, le Groupement réunit près 2 000 chefs de PME qui développent leurs habiletés d'entrepreneurs à travers, notamment, des rencontres entre chefs. Suivant la philosophie de l'entreprise libérée, les principaux rôles qu'exercent Michel à la direction du GCEQ sont aujourd'hui ceux d'Architecte, de Metteur en Scène, de Leader Transformationnel, de

Marco Polo et de Designer. Sa mission de vie consiste à « Libérer le potentiel des personnes et des organisations pour un Nouveau Monde » et sa devise principale est « Vaut mieux passer pour fou que passer tout droit ». Michel croit fondamentalement que l'autogouvernance des personnes est le chemin du bonheur à la fois des personnes et des organisations. Le Groupement des chefs d'entreprises du Québec est passé en mode Holocratie depuis 2016. Les 50 collaborateurs sont devenus managers et surtout créateurs de valeur. Une histoire à raconter!





**Patrick COHENDET** est professeur titulaire à HEC Montréal au département des affaires internationales. L'enseignement, la recherche et les publications de Patrick Cohendet portent sur l'économie et le management de l'innovation, de la connaissance et de la créativité. Il a occupé auparavant à l'université de Strasbourg les fonctions de doyen de la faculté de sciences économiques et de vice-président de l'université, et à HEC Montréal, la fonction de directeur du département des affaires internationales. Il est l'auteur de plus de 80 articles publiés dans des revues à comité de lecture et de 15 ouvrages, dont « Architectures of Knowledge » écrit avec Ash Amin et paru à Oxford University Press en 2004. Il a supervisé une cinquantaine de thèses de doctorat. Il a dirigé une série d'études sur l'innovation pour un grand nombre d'organismes et de firmes : Union Européenne, Agence spatiale Européenne, Agence Spatiale Canadienne, Bell Canada, Aéro Montréal, IBM Bromont, EDF, Péchiney, Air Liquide, Conseil de l'Europe, Ministère de la recherche, Ministère de la Défense, etc. Patrick Cohendet est actuellement corédacteur en chef de la revue Management International, et coresponsable avec le professeur Laurent Simon de la structure de recherche et de valorisation MOSAIC sur le management de la créativité et de l'innovation.



**Olivier DUPOUËT** est Professeur de systèmes d'information à KEDGE Business School (campus Bordeaux). Il est titulaire d'un doctorat en sciences économiques. Auteur au coauteur de plusieurs chapitres de livres et ouvrages en gestion dont « Gestion des connaissances : firmes et communautés de savoirs » et « Michael L. Tushman - Entre adaptation et changement stratégique, quelle organisation pour l'innovation », il a aussi publié plusieurs articles sur les communautés de pratique, les communautés épistémiques et le lien, d'une part, entre celles-ci et les rapports hiérarchiques et, d'autre part, avec l'ambidextrie organisationnelle. Avant de se joindre au monde académique, Olivier a exercé les fonctions de Chef de projet en gestion des connaissances et de consultant en systèmes d'information au sein d'organisations privées.



**Philippe HERMEL** est Professeur et Doyen honoraire à l'Institut Supérieur de Management à l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines. À l'international, il est Academic Director of Global Programs à Georgetown University (CIED) Washington DC (États-Unis), et est titulaire d'une chaire UNESCO Innovation, changement et entrepreneuriat. Au cours de sa carrière, il a exercé des activités de consultant auprès de directions de grandes organisations telles que France Télécom/Orange, Bull, IBM, Merck ou des ministères de l'Intérieur, de l'Équipement et de la Santé. Membre fondateur des associations AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines) et AIMS (Association internationale de management stratégique), il a publié de nombreux ouvrages et publications sur les thèmes du management stratégique, de la gestion de la qualité globale et du management international et multiculturel. Parmi ses livres, « Le Management participatif : sens, réalités actions » aux Editions

d'Organisation, publié en 1988, reste une référence majeure. Plus récemment, l'ouvrage collectif qu'il a coordonné chez L'Harmattan en 2013 (avec P. Corbel) sur « Le management des évolutions organisationnelles, stratégiques et sociales » analyse les principales transformations contemporaines des entreprises et des organisations.



**Réal JACOB** est Professeur titulaire au département d'entrepreneuriat et innovation à HEC Montréal et membre de MOSAIC. Ces dernières années, il a été membre du comité de direction de HEC à titre de Directeur de la valorisation des connaissances et du transfert. Il a également dirigé l'axe Gestion des connaissances au CEFRIO. Ses travaux portent sur la transformation des organisations, la gestion en mode transversal et collaboratif et la gestion des connaissances. Réal a reçu le Prix d'excellence canadien en enseignement de la gestion *Leaders in Management Education*. En 2012, le CEFRIO lui décernait son prix carrière Innovation et Transfert. En 2015, il intégrait la liste internationale « *100 Citation Classics* » dans le domaine de la gestion de connaissances. Il est aussi lauréat des prix Esdras-Minville (prix carrière rayonnement externe) et Roger-Charbonneau (livre d'affaires de l'année, coauteur) décernés par HEC Montréal en 2015 pour le livre « Paroles de PDG ». Réal est membre du CA du Fonds de recherche du Québec Société et Culture depuis 2016.



**Raouf NAGGAR** est actuellement ingénieur-chercheur à MOSAIC, HEC Montréal. Il a été Chef développement stratégique à l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ) où il était responsable de l'innovation stratégique et de la créativité et a travaillé activement à la conception, à la mise en œuvre et au pilotage de l'innovation technologique en contexte industriel ainsi qu'à la valorisation du savoir scientifique. Au cours de sa carrière à Hydro-Québec, il a également œuvré en tant qu'ingénieur, puis chercheur, dans les domaines de la planification des équipements de production et de transport, de la qualité du service électrique et de l'efficacité énergétique, de l'analyse et de la gestion des réseaux ainsi que de l'ingénierie des connaissances. Son parcours lui a permis de développer une expérience riche et variée alliant une bonne connaissance des différentes fonctions d'une entreprise, des objectifs et problématiques de la recherche scientifique et de l'innovation, de la gestion de projets, de la gestion du savoir et des idées, de l'économie et du développement durable. Il est l'auteur de nombreux articles dans les domaines dans lesquels il a œuvré. Il détient un baccalauréat en génie électrique et une maîtrise en génie industriel de l'École polytechnique de Montréal.





**Mélanie Reine PLOUFFE** : Membre de la Fédération internationale des coachs (ICF) et l'Institut pour la performance et l'apprentissage, Mélanie Reine croit fondamentalement dans le potentiel de chacun à se développer et s'intéresse à toutes les approches qui peuvent y contribuer. Elle œuvre depuis 15 ans en développement des talents, et ce, dans des domaines variés comme les finances, le commerce de détail, et les hautes technologies. Au cours de sa carrière, elle a notamment conçu et implanté des programmes de gestion, de leadership et de développement de la relève. En 2015, Mélanie Reine rejoint

Ubisoft à titre de développeur de communautés métiers Gestion et Marketing. Moins d'un an plus tard, elle se voit confier le mandat de gestionnaire au sein de l'équipe de Développement des talents et elle poursuit également le développement des communautés sous sa responsabilité. Mélanie Reine est diplômée de l'Université McGill en gestion des ressources humaines.



**Laurent SIMON, Ph.D**, est Professeur agrégé au département d'entrepreneuriat et innovation à HEC Montréal. Ses recherches et projets d'intervention portent principalement sur l'étude des projets innovants, sur la gestion des connaissances et le management de la création dans différents milieux. Laurent a été titulaire d'une Chaire Gutenberg au titre de professeur visiteur à l'Université de Strasbourg. Il a récemment contribué aux ouvrages « The Economics of Creativity : Ideas, Firms and Markets » et « L'économie de la connaissance et ses territoires ». Avec Patrick Cohendet, Laurent a cofondé le groupe MosaiC, une

plateforme de recherche partenariale (Cirque du Soleil, Ubisoft, Bell, Ingenio / Loto-Québec, IREQ / Hydro-Québec, Creative Wallonia, Salomon, Aéroplan, Desjardins, Sanofi-Pasteur, Dynamite-Garage, etc.) dédiée à l'étude de l'économie créative et du management de la création dans la société de l'innovation. Il est aussi cocréateur de l'École d'été en management de la création, Montréal-Barcelone, qu'il coanime depuis 2009.