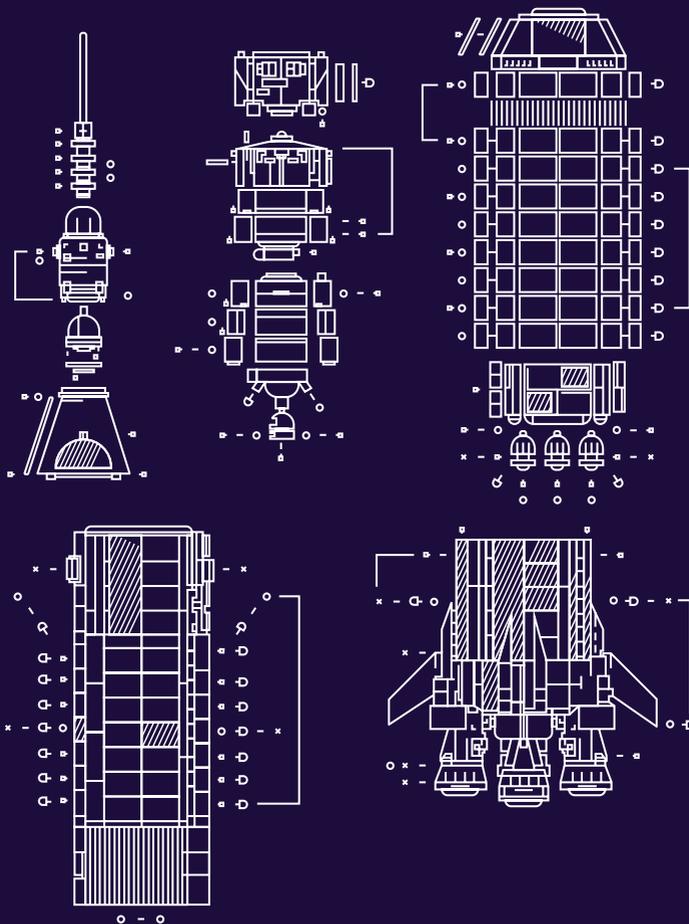


LES COMMUNAUTÉS SONT L'AVENIR DES ENTREPRISES !



1 LES DÉSILLUSIONS DE LA RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE

La révolution technologique a été une opportunité extraordinairement positive pour l'humanité.

Baisse de l'extrême pauvreté, augmentation de l'éducation et du taux d'alphabétisation, croissance des démocraties, accroissement fulgurant du taux de vaccination et diminution du taux de mortalité infantile¹... Depuis trente ans, la révolution numérique accélère ces phénomènes grâce à la dématérialisation, la démocratisation et la baisse progressive des coûts d'accès aux services de santé, d'éducation, de communication, de transport, de consommation d'énergie...

Mais aujourd'hui elle est si puissante, qu'elle commence à nous poser un problème d'adaptation. Elle épuise nos ressources et distant les liens sociaux. Elle crée un fossé de plus en plus grand entre les riches et les pauvres, entre les connectés et les déconnectés, entre les centre-urbains, créatifs culturels, bobos, citoyens du monde et citoyens sédentaires issus des zones périphériques et des couches populaires.

Ces inégalités ne cessent de croître et provoquent des symptômes multiples: sentiment d'injustice exacerbé, révoltes, montée des populismes et crises démocratiques...

**1 Our World In Data website.
Article: The short history of
global living conditions and why
it matters that we know it.
<https://bit.ly/2G5K11c>**

2 "WITH GREAT POWER COMES GREAT RESPONSIBILITY"

C'est d'abord l'activité des entreprises qui génère les dérèglements climatiques et les déséquilibres sociaux que l'on connaît. Simultanément elles accumulent des moyens plus conséquents que ceux des gouvernements, qui semblent de toute manière démunis face à ces phénomènes. Elles permettent à des milliards d'individus d'avoir des revenus et de consommer. Elles influencent nos modes de vie. Elles déploient des produits et services pour répondre à nos besoins fondamentaux ou nos désirs futiles. Elles gèrent le cycle de vie de nos ressources et jouent un rôle clé pour la protection de notre environnement. Elles ont enfin une fonction majeure dans la redistribution équitable des richesses et donc la résorption des inégalités.

En somme les entreprises, en particulier les plus grandes, font autant partie du problème que de la solution. Elles sont les mieux placées pour répondre aux défis sociaux et climatiques de notre époque. Agir relève aujourd'hui de leur responsabilité. Il en va aussi de leur intérêt.

Elles sont d'ailleurs de plus en plus nombreuses à en prendre conscience, comme en atteste la dernière lettre annuelle sur la gouvernance des entreprises publiée par Larry Fink, PDG de BlackRock, premier fond d'investissement au monde, en janvier 2019². Il y rappelle que l'engagement des entreprises en faveur du long terme est plus important que jamais et que le comportement court-termiste rend de plus en plus vulnérable le paysage mondial. Le fond est d'ailleurs déjà en train de progressivement aller vers un engagement exclusif au côté des entreprises à impact positif.

2 BlackRock website. Article: Larry Fink's 2019 letter to CEOs: Purpose & Profit. <https://bit.ly/2p26Q13>

La dernière édition du baromètre annuel de l'industrie du cabinet Deloitte³ va dans le même sens, et affirme que « *l'impact sociétal est devenu le facteur le plus important que les entreprises utilisent pour évaluer leur performance annuelle* ».

3 Deloitte website. Article:
How leaders are navigating the Fourth Industrial Revolution.
<https://bit.ly/2RUzStz>

En France, plusieurs patrons de grandes entreprises se sont prononcés récemment en faveur d'une « économie plus inclusive »⁴. Stéphane Richard (Orange), Isabelle Kocher (Engie), Guillaume Pepy (SNCF), Emmanuel Faber (Danone)... Chacun à sa manière tente de répondre à une question simple : qu'est-ce que cette révolution peut apporter de meilleur à la société dans son ensemble et à l'entreprise en particulier. Ils se sont tous donné une mission de transformation globale, à tel point que les médias les qualifient désormais de « patrons politiques ».

4 Site internet du Monde. Article:
Treize entreprises en faveur d'une « économie plus inclusive ».
<https://lemde.fr/2R5IZYX>

Il ne s'agit pas là d'une simple injonction morale « à faire le bien ». Il est possible d'aligner intérêt économique et impact positif si on considère par exemple que des marchés comme ceux de l'accès à l'éducation, aux soins, à l'eau, à l'énergie, au transport, au numérique, etc. sont une opportunité de développement.

Aujourd'hui le marché, les clients, les salariés et même les actionnaires attendent que les entreprises jouent un rôle actif dans la résolution des enjeux sociaux et environnementaux de l'époque. Par conséquent, jamais l'opportunité d'aligner économie et impact positif n'a été si grande. La mobilisation des grands acteurs économiques contre les inégalités pourrait devenir un débouché économique rentable.

3 "NOW WHAT, SO WHAT?"

Mais si la nécessité pour les entreprises de travailler à leur impact positif semble de plus en plus acquise, la question de la mise en œuvre reste entière.

D'abord, les entreprises capitalistes contemporaines se sont structurées autour de la recherche de profit. Rendre cet objectif secondaire, ou du moins concomitant, de l'objectif d'impact positif, exige donc une évolution à la fois structurelle et culturelle. A défaut d'une telle évolution, leur engagement ne sera rien d'autre qu'une « charade », qui accentuera la défiance à leur égard et le rejet du « système »⁵.

Ensuite, les entreprises n'existent aujourd'hui que par les femmes et les hommes qui les constituent. Mais ces femmes et ces hommes atteignent des niveaux de désengagement record. 6%⁶ seulement des salariés français se déclarent engagés au travail, c'est-à-dire impliqués et enthousiasmés par leur mission professionnelle. La moyenne européenne s'établit autour de 10%⁶.

Les sources de ce désengagement sont bien documentées : multiplication des « bullshit jobs », sans intérêt et vides de sens ; organisation pyramidale, démultiplication des échelons hiérarchiques et cascades de règles et procédures qui conduisent non seulement à cette déperdition de sens, mais surtout à la prolifération d'injonctions contradictoires qui mettent les salariés en situation constante d'incertitude, de défiance et de stress ; sentiment enfin que sa contribution personnelle à la société est nulle, que le lien entre l'individu et un groupe plus large, auquel il contribue et qui lui confère un sentiment d'appartenance, a disparu.

La liste est longue et génère des situations de souffrance importantes, dont les symptômes

⁵ Cf. Anand Giridharadas, *Winners Take All: The Elite Charade of Changing the World*, 2018, dont la critique récente du mécénat corporate a trouvé un écho important dans de nombreux pans de la société.

vont du désengagement au burn-out. Parfois dramatiques au niveau individuel, les symptômes se reflètent aussi au niveau des entreprises : le coût du désengagement est estimé à €97 milliards d'euros⁶, pour les seules entreprises françaises. Le cabinet Mozart Consulting estime quant à lui que le coût moyen d'un salarié désengagé s'élève à €13 340 par an.

6 Source : Gallup

Or, des salariés désengagés, par définition, ne s'engageront pas dans la réussite d'un projet d'entreprise, quel qu'il soit. Réengager les salariés dans leur travail constitue donc un enjeu clé pour les entreprises, pour leur propre réussite, mais aussi pour qu'elles puissent délivrer leur promesse d'impact positif et donc servir la société dans son ensemble.

La question qui se pose alors est la suivante : comment aider les entreprises à franchir cette étape ? Comment les aider à évoluer pour délivrer un impact positif, et à engager leurs salariés pour qu'ils participent pleinement dans sa réalisation ? Comment aider les entreprises à franchir ce point de rupture, et ce faisant à s'aider elles-mêmes ?

Elles doivent d'abord palier au désengagement de leurs salariés en résolvant :

La perte de lien, le manque de connexion aux autres et à un groupe plus large.

La perte de sens du travail, le sentiment d'inutilité.

Ce qui découle des deux points précédents, la perte du sentiment de contribution au groupe, entreprise et société dans son ensemble.

4 LES COMMUNAUTÉS AU SECOURS DU SENS

Le « pacte social » au sein des entreprises a besoin d'être réinventé. En effet, l'organisation pyramidale est de plus en plus remise en question et le modèle managérial traditionnel est à bout de souffle. À l'heure de l'internationalisation, de la multiculturalité, de la diversité grandissante des métiers et des richesses qui en découlent, les organisations en silos proposent désormais moins d'avantages que les organisations transversales. Les salariés, en particulier les millénials, éprouvent un besoin profond de trouver du sens à leur activité professionnelle. Parce que la transformation d'une entreprise ne peut se faire qu'avec la mobilisation de l'ensemble des parties-prenantes, en permettant à chacun de s'y engager concrètement, il devient essentiel de se concentrer sur les ressorts humains, individuels et collectifs, au cœur des organisations. En effet l'incarnation unique par le manager, le leader, le patron, ne suffit plus : la puissance du collectif est devenue nécessaire pour mobiliser et avancer.

Nous pensons que constituer et animer des communautés au sein-même des entreprises peut générer ce sens, cette connexion, et in fine l'engagement des salariés dans un projet d'entreprise dédié à l'impact positif.

Plusieurs entreprises en accueillent d'ailleurs déjà, sous la forme de communautés de pratique, et font écho à un héritage plus ancien encore, les corporations ou guildes du Moyen-Âge. C'est le cas par exemple chez Engie, Schneider Electric, la Banque Mondiale ou encore Pixar. Les communautés de pratique ont émergé dans les années 1980 pour faire face à la nécessité d'innover et, plus largement, de survivre dans une « économie de la connaissance ». Dans un ouvrage

de référence, Wenger et ses collègues les décrivent comme « *un groupe d'individus qui partagent un intérêt, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet et qui approfondit ses connaissances et son expertise dans son domaine, en interagissant de manière continue* »⁷.

Conçues comme un mécanisme de partage et de création de connaissances, elles reposent sur deux postulats principaux :

1. Le partage de connaissances – et de limites dans la connaissance – exige de s'affranchir des rapports de pouvoir, formels (hiérarchiques) et informels.
2. Il y a une différence entre transmettre de la connaissance via des systèmes d'information et partager des objets (retours d'expériences, problèmes opérationnels...) qui contiennent une connaissance et sont mobilisés dans une pratique.

Par conséquent, les communautés de pratique émergent en principe de manière spontanée et fonctionnent de manière informelle. Réciproquement, elles supportent mal la supervision et les interférences par des parties prenantes externes, notamment hiérarchiques – mais se portent d'autant mieux que le management les soutient, notamment en libérant du temps pour que leurs membres puissent s'investir. Ce difficile équilibre, entre soutien managérial et contrôle, constitue selon Wenger et Snyder un paradoxe inhérent aux communautés de pratique⁸, et peut constituer un défi.

Cependant, si la production de connaissance est la seule raison d'être d'une communauté, une fin en soi, sa portée en devient limitée ; on se prive alors de tout le potentiel d'engagement et de créativité que les communautés peuvent générer.

C'est ce que pense par exemple Peter Block, spécialiste de la structuration de communautés urbaines aux États-Unis. Il a établi que les communautés

7 Wenger, E., McDermott, R.A. et Snyder, W. (2002), *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*, Harvard Business School Press.

8 "The organic, spontaneous, and informal nature of communities of practice makes them resistant to supervision and interference." Wenger E.C., Snyder W.M., "Communities of Practice: the Organizational Frontier", Harvard Business Review, 2000.

fonctionnent au mieux lorsqu'elles reposent en premier lieu sur la curiosité et le questionnement, orienté pour imaginer le futur que l'on souhaite pour la communauté elle-même. Lorsque c'est le cas, apprendre, créer de la connaissance, produire, deviennent des bénéfices collatéraux. La communauté elle-même doit donc devenir une fin en soi, pour ensuite, de manière collatérale produire les bénéfices que l'on attend d'elle.

5 SENTIMENT D'APPARTENANCE, AUTO-RÉGULATION, ÉGALITÉ DES MEMBRES

Les communautés sont un formidable moyen de création d'engagement, de sens et de valeur, à condition qu'elles reposent avant tout sur la volonté des membres d'appartenir à la communauté. D'abord, l'appartenance à la communauté doit s'ancrer dans un rapport émotionnel au groupe et faire l'objet d'une envie, d'une volonté consciente, qui prime sur d'autres bénéfices éventuels tels que l'apprentissage, la mise en réseau, la résolution de problème, etc.

Cette vision revient aux origines-mêmes de la notion de communauté, formalisée à la fin du XIX^e siècle par le philosophe allemand Tönnies. Selon lui, la communauté est caractérisée par la proximité affective et spatiale des individus, par opposition à la société, lieu de l'individualisme. La communauté protège, préserve et respecte les individus, qui y sont naturellement tous égaux, et peuvent y entretenir des rapports humains affectifs, authentiques.

Sans reprendre trait pour trait l'idéal-type proposé par Tönnies, la distinction qu'il opère entre relations communautaires et individualistes fait écho à la problématique de reconstruction d'un lien social en entreprise. Elle rappelle l'importance des principes d'auto-régulation et d'égalité des membres, bien présents dans la communauté de pratique, mais insiste sur la nature profondément affective de la communauté. C'est cette dimension affective qui doit être le socle des communautés en entreprise. C'est elle qui doit permettre de lutter contre le sentiment paradoxal de n'appartenir à aucun groupe, tout en croulant sous les règles. Cela implique d'inverser l'ordre des priorités. Dans cette perspective une communauté n'est pas d'abord structurée autour d'une seule pratique, d'un unique problème, d'un projet spécifique, etc. Elle repose en premier lieu sur une identité partagée entre les membres du groupe, et sur l'attachement des membres à cette identité. En découlent les sujets traités, que chacun contribue à façonner et qui les façonnent en retour. Dans un contexte de transformation des entreprises et de génération d'impact positif, cette identité aura tout intérêt à cibler, explicitement ou implicitement, un impact positif – ce qui rejoint le propos de Peter Block lorsqu'il invite à faire réfléchir les communautés sur des futurs possibles, plutôt que sur des problèmes à résoudre.

La communauté dans cette perspective est simultanément aspiration (on aspire à s'approprier cette identité) et inspiration (on s'inspire de ce qu'il se passe dans la communauté pour construire sa propre identité). Ce plan est celui de l'expérience. Il se construit dans les moments partagés par les membres de la communauté, qui doivent leur permettre de vivre des émotions et donc de partager autre chose que des idées, de connecter sur un plan qui ne soit pas uniquement cognitif.

Ferdinand Tönnies est un sociologue et philosophe allemand. Il est l'auteur de l'ouvrage *Communauté et Société*. Publié pour la première fois en 1887, il fallut attendre sa réédition en 1912 pour qu'il connaisse le succès. Tönnies fut également président de la Société allemande de sociologie, dont faisaient partie Georg Simmel et Max Weber (1909-33).

Peter Block est un auteur, consultant et conférencier américain dans les domaines du développement des organisations, de la construction de communautés et de l'engagement civique.

En termes de structuration d'une communauté d'entreprise, cela implique :

D'organiser des moments d'inspiration et d'expérience que les membres de la communauté puissent partager.

De protéger la communauté des pressions productivistes qui pourraient venir d'autres segments de l'entreprise.

De bien déterminer, et bien formuler, le « terrain de jeu » de la communauté, sa raison d'être.

6 CONSTRUIRE LES « COMMUNS »

La volonté d'appartenance à la communauté en constitue ainsi le socle, mais elle doit bien entendu se prolonger dans un objet particulier, un « terrain de jeu ».

Le « terrain de jeu » de la communauté doit aller plus loin qu'un simple sujet d'intérêt : il doit constituer un véritable « commun ». Empruntée à Elinor Ostrom, seule femme à avoir reçu un prix Nobel d'Économie à ce jour, cette notion renvoie à la propriété commune d'un bien ou d'une ressource par une communauté définie d'utilisateurs.

Les travaux d'Ostrom visent à saisir pourquoi, et comment, les individus parviennent à gérer des biens communs en-dehors des cadres traditionnels de la science économique, l'État ou un acteur privé. Son approche est ainsi particulièrement utile pour construire les communautés s'entreprise, qui elles aussi doivent se penser en-dehors des cadres managériaux traditionnels. Elle explique à la fois les mécanismes par lesquels les individus en viennent à s'impliquer, et ceux par lesquels cette implication

En octobre 2009, Elinor Ostrom est la première femme à recevoir le prix Nobel d'économie, avec Oliver Williamson, « pour son analyse de la gouvernance économique, et en particulier, des biens communs ».

Ses travaux portent principalement sur la théorie de l'action collective et la gestion des biens communs ainsi que des biens publics, aussi bien matériels qu'immatériels.

conduit à une gestion pérenne des ressources. Conçu pour étudier la gestion des ressources naturelles, la notion de commun a été étendue à tout type d'objet, y compris immatériel – par exemple une conversation, un forum, une idée. Elle est donc tout à fait heuristique pour penser le « commun » des communautés d'entreprises, qui se définit dès lors moins par son contenu que par un ensemble de critères formels. Ce sont ces critères qui permettent de déterminer si oui ou non, un objet est géré comme un bien commun.

Ostrom identifie sept règles de fonctionnement des communautés qui gèrent le mieux leur bien commun :

| **L'affiliation au groupe**

| **La position, les rôles
des membres**

| **L'allocation des ressources**

| **La diffusion de l'information**

| **La prise de décision**

| **L'attribution des objectifs
aux membres**

| **La rétribution**

C'est la définition et l'application claire de ces règles qui garantissent la pérennité des communautés, et la capacité des utilisateurs eux-mêmes à concevoir et à faire évoluer ces règles joue un rôle clé. Cette approche est d'ailleurs cohérente avec le propos de Tönnies, puisque dans sa perspective « la communauté crée du sens, et ce sens est la base du droit qui régit la vie commune des membres du groupe ».

Dans notre perspective, c'est d'abord l'identité de la communauté qui est en commun, et secondairement, les futurs à faire advenir, sujets à discuter, etc., tout l'enjeu étant d'élaborer et de faire en sorte que les membres de la communauté s'approprient ces règles. C'est à cette condition que la communauté pourra fructifier, s'enrichir des contributions de ses membres, et générer – en bénéfice collatéral – de nouvelles idées et solutions.

En termes de structuration d'une communauté d'entreprise, cette approche par la règle implique de:

Aider la communauté à formaliser et à s'approprier les règles de gestion du commun (guidelines).

Capitaliser sur l'intelligence collective du groupe pour générer des solutions à impact positif.

Protéger l'autonomie de la communauté et sa capacité à s'auto-réguler.

7 LA COMMUNAUTÉ, ORGANISATION OPTIMALE À TAILLE HUMAIN À L'ÈRE DES RÉSEAUX

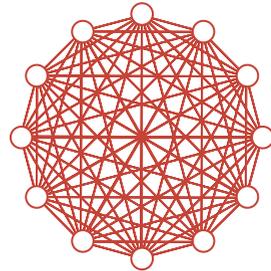
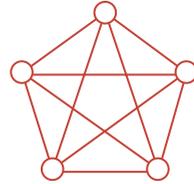
On l'a dit, la dimension humaine et affective des communautés est cruciale pour leur réussite. Elles se heurtent cependant à une limite inhérente à nos capacités cognitives, en tant qu'êtres humains. L'anthropologue britannique Robin

Robin Ian MacDonald Dunbar est un anthropologue britannique et un biologiste de l'évolution, spécialisé dans le comportement des primates. Il est connu pour avoir formulé le « nombre de Dunbar », une mesure de la « limite cognitive du nombre de personnes avec lesquelles un individu peut avoir des relations stables.

Dunbar a en effet montré dans ses travaux que le nombre maximum d'individus avec lesquels une personne peut entretenir simultanément une relation humaine stable est limité en moyenne à 150.

La clé repose sur la mobilisation de la puissance des réseaux. Avec l'avènement d'Internet, l'attrait de la transversalité, la richesse des interactions entre compétences et cultures diverses, la puissance de l'intelligence collective, ont été mis en lumière par de nombreux exemples d'organisations en réseau. La Loi de Metcalfe prouve ainsi que la valeur d'un réseau est égale au nombre de ses connexions au carré. Elle démontre les effets vertueux associés au développement d'un réseau. Il s'agit alors de structurer et d'animer les communautés autour de « nodes », de points centraux, les membres les plus actifs de chaque communauté, qui rayonnent au sein de la communauté, en mobilisent les membres et la font avancer.

Les communautés apparaissent ainsi comme la structure organisationnelle idéale pour répondre à ce double enjeu de croissance exponentielle apportée par les réseaux et de limite linéaire due à la structure cognitive humaine.



Loi de Metcalfe

8 CONCLUSION

L'époque presse tous les acteurs de la société à imaginer de nouveaux paradigmes afin de répondre à l'urgence sociale et environnementale.

L'accumulation des crises, et leur dimension de plus en plus systémique, nous invite à trouver des solutions pérennes à la destruction progressive de nos ressources naturelles et du lien social.

Les solutions qui se dessinent se situent là où

les leviers économiques sont les plus puissants : dans les grandes entreprises. Ces dernières rassemblent les ressources, les personnes et les réseaux les plus efficaces. Mais, pour transformer la société, leur rôle doit être repensé.

Elles doivent construire un nouveau modèle économique pérenne. Pour cela elles se définissent par une raison d'être, elles s'attribuent une mission de transformation globale répondant à la fois aux enjeux de société, aux besoins de leurs salariés, aux exigences de leurs clients et aux nouvelles attentes de leurs actionnaires. Simultanément elles doivent imaginer une nouvelle manière d'engager leurs forces vives.

De plus en plus d'organisations optent pour la mise en œuvre de communautés de pratiques permettant l'émulation, le partage des connaissances et l'alignement entre vocation, passion, métier et mission individuelles et collectives. 10 ans d'usage et d'expérience des communautés sur Internet nous permettent aujourd'hui de connaître les bienfaits de ces formes de coopération. La puissance exponentielle du réseau y est déployée à l'échelle humaine et permet de bénéficier pleinement des bienfaits de l'intelligence collective.

Bien sûr, cette approche suppose de mettre en œuvre un cadre précis au bénéfice du groupe. C'est par exemple ce qui a été fait dans des communautés célèbres comme Linux, Wikipedia ou TEDx et que les entreprises prennent pour modèle. Leur déploiement en entreprise présente un certain nombre de défis, qui relèvent principalement de la capacité des managers à laisser se développer des zones d'autonomie pour les communautés et leurs membres, et à ne pas transformer les communautés

Les premières conférences TEDx se sont tenues en Californie en 1984, d'abord à Monterey, puis à Long Beach et, plus récemment, deux fois par an dans d'autres villes du monde, sous l'appellation « TED Global ». Depuis 2014, la conférence principale TED a lieu à Vancouver.

en équipes projets, en leur fixant des objectifs concrets.

Si on laisse les communautés se déployer en autonomie, leurs membres s'engageront, ils généreront des idées et solutions qui n'auront peut-être pas été pré-établis et identifiés, mais seront d'autant plus porteurs d'impact positif pour cette raison-même. Pour construire une telle démarche, l'organisation entière doit être impliquée : la direction générale doit être convaincue et en porter la responsabilité ultime ; les directions opérationnelles doivent accompagner leurs équipes pour qu'elles participent activement au programme ; enfin les équipes responsables des ressources humaines ont la responsabilité de déployer opérationnellement de telles initiatives. Ces dernières ont pour responsabilité de préserver et cultiver la ressource la plus importante de nos organisations : l'Humain, accélérateur ou frein ultime de toute transformation.

Michel Levy Provençal

Co-fondateur de Brightness

créateur de TEDxParis et du réseau Boma

Brightness |