

INTRODUCTION

Benoit Sarazin, Patrick Cohendet et Laurent Simon

Cet ouvrage décrit le rôle de plus en plus primordial que jouent les communautés dans le processus d'innovation des entreprises et la manière dont celles-ci peuvent en tirer avantage. Une communauté regroupe des individus qui partagent une passion commune pour un domaine de connaissance donné. Les interactions régulières et le partage des meilleures pratiques entre les membres d'une communauté font émerger en permanence quantité d'idées nouvelles. Cette créativité peut naturellement être considérée comme une source puissante d'innovation pour les entreprises. Cependant, même si les managers côtoient tous les jours certains de ces passionnés, les processus d'innovation traditionnels de l'entreprise ne leur garantissent pas d'accéder au réservoir créatif des communautés. La collaboration avec les communautés passe par la mise en place de nouvelles méthodes de management qui sont décrites dans cet ouvrage. Le manager ne peut pas diriger une communauté comme un capitaine aux commandes de son navire. Mais il peut agir comme un jardinier qui fertilise le terreau pour que la communauté s'épanouisse. Dans ce livre, nous expliquons d'abord la dynamique des communautés d'innovation. Ensuite nous exposons 11 cas d'entreprises ou d'organisations qui ont réussi à développer leur capacité d'innovation et à augmenter leur performance grâce à l'apport créatif des communautés. À travers l'étude de cas d'entreprises (Ubisoft, Salomon, Schneider Electric, Decathlon, etc.), d'écosystèmes industriels (Open Lab Michelin Challenge Bibendum, communauté Renault), ou d'organisations publiques (Quartier Humanité à Lille, Hacking Health), nous cherchons à comprendre la manière dont les structures formelles de ces organisations et leur management parviennent à se coupler et se coordonner avec les communautés d'innovation. Enfin, nous en tirons une démarche opérationnelle que les managers peuvent utiliser pour collaborer avec les communautés d'innovation : il s'agit d'un management d'ouverture qui doit apprendre à composer et à dialoguer avec les communautés internes et externes de l'organisation.

Le chapitre 1 présente une synthèse des théories sur les communautés d'innovation. Patrick Cohendet, Laurent Simon et Benoit Sarazin expliquent la dyna-

mique des communautés et la source puissante d'idées d'innovation qu'elles représentent. Après avoir décrit les différents types de communautés et leur fonctionnement, les auteurs mettent en évidence l'importance du « *middle-ground* », le contexte nécessaire pour que la communauté se développe. Ils montrent que ce *middle-ground* est le canal par lequel l'entreprise peut créer un lien avec la communauté et accéder à son potentiel créatif. Pour établir ce lien, les managers de l'entreprise doivent adopter une nouvelle démarche. C'est celle d'un jardinier des connaissances qui fournit à la communauté un terreau fertile pour son développement tout en acceptant de ne pas contrôler l'émergence des idées. Le manager peut alors compter sur une pépinière d'idées qu'il convient de cultiver au besoin tout en s'assurant de retours réguliers pour la communauté.

Le chapitre 2 décrit comment Ubisoft a cultivé une relation forte avec de multiples communautés qui infusent une forte dose de créativité dans ses différents projets de création de jeux vidéo. Patrick Cohendet et Laurent Simon mettent tout d'abord en évidence le rôle des communautés de spécialistes de nouveaux métiers dans le jeu vidéo. Ces spécialistes sont en relation avec les communautés créatives de la ville de Montréal avec lesquelles ils échangent dans des lieux de création et lors de festivals et d'évènements qui animent la vie de la cité. Ubisoft tire aussi avantage des communautés d'utilisateurs de ses produits qui contribuent à leur mise au point. Ils sont aussi en contact avec des communautés de spécialistes externes, comme celle des historiens qui ont contribué à mettre au point la série *Assassin's Creed*. Pour établir un lien avec ces communautés et accéder à leur réservoir créatif, le management d'Ubisoft a adopté une attitude spécifique qui consiste en une action généreuse envers les communautés, une présence discrète dans leurs échanges et une valorisation et reconnaissance continues des apports de la communauté.

Le chapitre 3 décrit la relation entre Salomon et la communauté des pratiquants de sport. Benoit Sarazin et Jean-Yves Couput montrent comment la marque soutient la création et le développement de communautés comme celle des pratiquants de *trail running*. Grâce aux apports des *lead-users* de la communauté, la marque bénéficie d'inspirations inattendues qui lui permettent d'enrichir ses produits et de garder un avantage sur les concurrents. Les auteurs dépeignent comment le *middle-ground* joue un rôle primordial à la fois dans le fonctionnement de la communauté et dans la relation entre la marque et la communauté. Ils tirent des enseignements quant aux bonnes pratiques à utiliser dans les relations avec les communautés : apporter de la valeur de manière authentique, être transparent dans la communication. Ils listent les écueils dans lesquels les entreprises tombent facilement, comme l'exploitation à sens unique, et qui provoquent le rejet des membres de la communauté.

Le chapitre 4 montre comment Decathlon a développé une plate-forme de *crowd-sourcing*, Decathlon Creation, à destination de la communauté des utilisateurs de ses produits. Grâce à cet outil, les pratiquants de sport peuvent soumettre leurs idées innovantes. Si ces idées sont plébiscitées par les autres membres de la communauté, elles seront analysées par les équipes de Decathlon et pourront éventuellement se traduire en produits vendus par les magasins. Cyrielle Vellera, Andreas Munzel et Vincent Textoris décrivent comment la plate-forme

a émergé naturellement des pratiques d'innovation de la marque qui cherchait à se rapprocher des consommateurs. Ils détaillent le processus par lequel la marque collabore avec la communauté : comment un contributeur de la communauté soumet son idée, comment elle est évaluée et comment elle est transformée en produit commercialisable. Ils donnent des exemples d'idées retenues qui ont fait l'objet d'un projet de développement et offrent une réflexion sur les relations entre l'entreprise et ces différents contributeurs.

Le chapitre 5 est consacré aux communautés en ligne. C'est par exemple la communauté des joueurs du jeu vidéo en ligne *Trackmania* créé par l'entreprise Nadeo, ou la communauté des internautes qui utilisent les services de Free. Guy Parmentier montre que les marques stimulent la créativité des communautés en ouvrant leurs produits et en les concevant pour favoriser leur appropriation, voire leur détournement. Elles offrent des outils avec lesquels les utilisateurs peuvent créer des extensions du produit et elles intègrent ensuite ces créations dans le produit. En outre, elles établissent une relation forte avec les leaders des différentes communautés impliquées et contribuent à leur animation. L'auteur présente aussi les difficultés que rencontre l'entreprise dans cette collaboration, notamment lorsque celle-ci, poussée par son succès, devient une grande organisation établie.

Le chapitre 6 est dédié à la communauté d'innovation de Renault. Frédéric Touvard et Dominique Levent exposent comment cette communauté est née de la volonté de quelques individus qui ressentaient la nécessité de régénérer les pratiques d'innovation. La communauté regroupe une population hétérogène, réunie par cooptation, avec des représentants d'une quarantaine d'entreprises, du monde académique, de philosophes, historiens, artistes, sociologues. Elle suit des rituels établis comme des réunions plénières rythmées par l'apport décalé et réflexif de philosophes. Elle s'appuie sur le doute comme condition de l'émergence des idées et pousse à leur concrétisation dans des prototypes. Elle a créé des dispositifs favorisant les échanges créatifs comme la « Distillerie », le « boxing ». Les auteurs rapportent aussi les questions auxquelles la communauté est confrontée. Quel est le devenir de la communauté ? Comment résister à son institutionnalisation et à sa rigidification ? Comment réagir lorsque ses membres forment d'autres communautés concurrentes et attirent des passionnés créatifs qui ne sont plus disponibles pour les activités de la communauté Renault ?

Le chapitre 7 est dédié à l'innovation en écosystème et à la communauté d'innovation de Michelin. Cette communauté s'articule autour du Challenge Bibendum, qui a lieu tous les deux ans, et de l'Open lab, la structure qui permet à une communauté hybride de différentes entreprises de travailler en continu sur des projets communs. L'innovation en écosystème consiste pour Michelin à réunir des entreprises qui sont intéressées par l'évolution de la mobilité, au-delà de son cercle de fournisseurs ou de clients. Erik Grab détaille les objectifs de l'Open lab et le mode de fonctionnement qui lui permet de les atteindre. Il précise les règles qui permettent de créer la confiance tout en préservant la confidentialité des projets. Il montre comment les membres de la communauté tirent leur motivation d'une vision partagée des enjeux sociétaux autour de la mobilité.

Le chapitre 8 présente les communautés de pratique de Schneider Electric qui regroupent des employés partageant une passion pour le même sujet. Louis-Pierre Guillaume, Coline Delmas et Karine Goglio-Primard montrent comment l'entreprise, prenant conscience de l'apport des communautés pour augmenter l'intelligence collective, a décidé de promouvoir et d'accompagner la création de ces communautés par le programme Communities@Work. Les auteurs explicitent les conditions de succès d'un tel programme. Par exemple, ils mettent en relief que mesurer la valeur apportée par la communauté ne peut se faire que par un sondage de satisfaction auprès des membres et pas en mesurant les résultats concrets issus des communautés. Ils démontrent l'importance d'un réseau des animateurs de communautés qui permet à ces derniers de s'entraider en échangeant sur les bonnes pratiques et des idées nouvelles.

Le chapitre 9 présente la communauté de pratique en innovation de SEB, qui regroupe 1 300 employés et 30 sous-communautés. Lusine Arzumanyan, Charlotte Wieder et Claude Guittard mettent en évidence comment elle s'articule autour d'un évènement annuel, le Forum Innovation, ainsi qu'autour de l'action d'animation menée dans chaque sous-communauté et orchestrée par la coordinatrice de la communauté de pratique. Ils exposent les facteurs clés de succès : la motivation intrinsèque des membres, le cercle de confiance, les règles de fonctionnement auxquelles tout le monde adhère, le souci des *community managers* d'être au service des membres, le plan d'animation pour donner du rythme, la culture du *feed-back* permanent, ainsi que la présence d'un sponsor impliqué. Ils soulignent aussi comment ces bonnes pratiques questionnent les rôles traditionnels de gestion.

Le chapitre 10 est dédié aux communautés d'innovation chez Schmidt Groupe. Tristan Cenier et Patrick Llerena relatent les résultats d'une expérience : l'animation d'un *Creativ'café* où des employés volontaires génèrent des idées innovantes par des méthodes qui s'écartent du processus d'innovation traditionnel : pas d'obligation de résultat, pas d'agenda, des séances courtes et une atmosphère « fun ». Ils détaillent le déroulé de ces séances, les méthodes employées et exposent six idées qui en sont issues. Ils montrent qu'une communauté émerge naturellement de ces évènements. Ils exposent les obstacles rencontrés, que ce soit dans l'animation des séances, ou dans la difficulté pour le porteur d'une idée à accepter que celle-ci soit refusée.

Le chapitre 11 décrit comment Hacking Health mobilise une communauté d'innovation par l'évènementiel. Hacking Health est une organisation à but non lucratif qui propose à des groupes hétérogènes de créer des solutions innovantes dans le domaine de la santé. Les évènements réunissent des professionnels de santé, des développeurs informatiques, des designers, des entrepreneurs et des investisseurs. Ils prennent la forme d'*hackathons* intenses de 48 heures, de séances courtes que sont les *cafés* et les *workshops* et d'évènements plus longs, les *Coopérathons* d'un mois. Karl-Emanuel Dionne et Hugues Boulenger dévoilent les clés qui ont permis la réussite des *hackathons* dans l'élaboration d'initiatives innovantes en rupture avec les pratiques traditionnelles, souvent trop institutionnalisées : la durée restreinte de l'évènement, la mission inspirante qui fédère les participants, l'élan créé par l'adhésion à la communauté, l'animation structurée d'une démarche créative, et les suivis nécessaires pour la mise en projet.

Le chapitre 12 décrit le projet Humanité, un quartier au nord de Lille conçu comme un laboratoire urbain autour d'une vision innovante qui tient compte des enjeux du vieillissement, du handicap et de la mixité. Olivier Irrmann montre comment Humanité a été conçu, développé et est géré par plusieurs communautés. Le projet a été initié par une communauté épistémique centrée autour de l'Université Catholique de Lille. Le projet comprend les Ateliers Humanité où des communautés de pratique co-conçoivent la vie dans le quartier. Une communauté de gouvernance définit les priorités stratégiques dans l'évolution du quartier. Des communautés de participation se sont formées pour lancer des projets comme l'organisation d'un salon du livre ou le développement des jardins partagés. Des communautés apprenantes se sont rapprochées d'Humanité pour apprendre comment organiser l'innovation ouverte à vocation sociale et inclusive. L'auteur montre aussi comment une communauté d'opposition a ralenti le projet en s'opposant à une partie du développement urbain et économique.

Le chapitre 13 résume les enseignements pratiques tirés de ces études de cas. Benoit Sarazin, Laurent Simon et Patrick Cohendet donnent un guide pour le manager qui cherche à bénéficier de l'apport créatif d'une communauté d'innovation. Ils montrent les apports que l'entreprise peut attendre des communautés, suivant le type de communauté concerné. Ils explicitent les besoins que les membres de la communauté ressentent et dont le manager devra tenir compte. Ils révèlent que l'entreprise peut établir un lien en contribuant au *middleground* qui entoure la communauté. Ils exposent finalement les conditions de succès qui rendront la collaboration fructueuse et permettront aux organisations de tirer le plein parti de leurs relations avec les communautés d'innovation.