



HAL
open science

Organiser des communautés durables. Une approche prospective

Anne Marchais-Roubelat, Fabrice Roubelat

► **To cite this version:**

Anne Marchais-Roubelat, Fabrice Roubelat. Organiser des communautés durables. Une approche prospective. 14e congrès RIODD, Sep 2019, La Rochelle, France. hal-02557574

HAL Id: hal-02557574

<https://hal.science/hal-02557574>

Submitted on 11 May 2020

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.

Organiser des communautés durables. Une approche prospective

Organizing sustainable communities over time. A future-oriented perspective

Anne Marchais-Roubelat

Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, LIRSA EA 4630, anne.roubelat@lecnam.net

Fabrice Roubelat

Université de Poitiers - IAE, CEREGE EA 1722, fabrice.roubelat@univ-poitiers.fr

Résumé

- Problématique / questions de recherche et justification(s) de l'intérêt de la recherche

L'organisation et la transformation des communautés posent la problématique de leur durabilité au double sens de soutenabilité éthique et environnementale pour les parties prenantes qui la composent et interagissent d'une part, et de capacité à agir dans le temps long d'autre part. Dans une perspective prospective, l'objectif de cette communication est de proposer une méthodologie de construction de scénarios permettant d'analyser la durabilité des différents modes d'organisation et de transformation des communautés.

L'intérêt de la recherche réside d'un point de vue théorique dans sa contribution aux recherches à caractère méthodologique sur les scénarios en développant le point de vue de l'organisation des communautés dans une perspective longitudinale. Pour les organisations, elle apporte une méthodologie de construction de scénarios permettant d'évaluer les risques liés aux différentes modalités de transformation des communautés en analysant le fonctionnement et les dysfonctionnements au cours du temps.

- Cadres théoriques mobilisés

Parallèlement à la diffusion du concept de parties prenantes dans la littérature prospective (Cairns, Sliwa et Wright, 2010, Wang, 2011, Cairns, Goodwin et Wright, 2016), le concept de communauté (Stevenson, 2002, Fuller et Warren, 2006, Roberts, 2010, Vergragt et Quist, 2011, Botta, 2016) met en avant l'interaction entre parties prenantes (individus et organisations) et groupes hétérogènes dans la construction de futurs durables (Cairns, Wright et Fairbrother, 2016). Au-delà des visions du monde et des états finaux qu'ils portent les scénarios prospectifs posent la problématique de l'évolution au cours du temps des règles d'action et des relations de pouvoir au sein des communautés en vue de la construction de futurs durables. Au sein des corpus théoriques proposés par la littérature prospective, les travaux sur les scénarios renvoient au concept de changement de paradigme (Wayland, 2019) qui invite à s'intéresser aux transformations stratégiques et organisationnelles des communautés et à évaluer la durabilité des actes des parties prenantes dans les scénarios. Dès lors que les processus de changement sont sans fin (Van de Ven et Sun, 2011), les états finaux de scénarios se trouvent remis en cause, tout comme les modalités d'organisation des communautés.

- Méthodologie

La recherche se place dans une perspective contextualiste et longitudinale des processus de changement organisationnel (Pettigrew, 1990, Hassett et Paavilainen-Mäntymäki, 2013), ainsi que dans une approche historique de la prospective (Coutau-Bégarie, 2008). L'objectif méthodologique est de proposer un cadre conceptuel permettant d'analyser et d'anticiper les modalités de transformation des communautés pour mettre en évidence leur fonctionnement au cours du temps, ainsi que les dysfonctionnements qui conduisent à remettre en question leur durabilité.

La méthodologie proposée repose sur l'analyse longitudinale et prospective des communautés à partir de :

- l'analyse de l'émergence des communautés selon un système de trois règles : une règle

- stratégique, une règle d'organisation, une règle contextuelle,
- l'analyse et l'anticipation des transformation des communautés au cours du temps : analyse des événements critiques et des processus de changements, construction de scénarios à partir de quatre modalités de transformation (transfert, enlèvement, oscillation, déphasage),
- l'évaluation de la durabilité des transformations des communautés.

- Terrains

La recherche propose une analyse croisée de trois communautés :

- un cas historique avec l'analyse du développement de la communauté cistercienne au XIIème siècle, le cas repose sur la mise en perspective historique à partir de textes médiévaux comme la règle de Saint-Benoît (VIème siècle), ainsi que la littérature de recherche,
- un cas de stratégie d'entreprise avec la construction, la chute et la refondation d'ABB de la décennie 1980 à 2015,
- un cas prospectif avec la construction de scénarios d'action stratégique pour la communauté du commerce équitable.

- Résultats

D'un point de vue méthodologique, l'analyse de la durabilité du fonctionnement et des dysfonctionnements des communautés repose sur trois tensions :

- la diffusion et désuétude de la règle stratégique,
- la recherche de conformité vis-à-vis de la règle d'organisation et sa transgression,
- la connexion et la déconnexion de la règle contextuelle.

D'un point de vue théorique, les cas mettent en évidence :

- les enjeux en termes de durabilité de la standardisation et de la fragmentation des communautés,
- les tensions entre standards globaux et les actions locales qui questionnent les capacités d'innovation des parties prenantes, leur responsabilité et la transparence des processus de décision.

Mots clé :

responsabilité, communauté, transformation, scénarios, durabilité

Introduction. Anticiper la durabilité des communautés

Conjointement au concept de partie prenante (Cairns, Sliwa et Wright, 2010, Wangel, 2011, Cairns, Goodwin and Wright, 2016, Cairn, Wright and Fairbrother, 2016), le concept de communauté (Stevenson, 2002, Fuller et Warren, 2006, Roberts, 2010, Vergragt et Quist, 2011, Botta, 2016) a émergé dans la littérature prospective pour souligner l'engagement des parties prenantes dans des processus de co-conception et de co-création des processus de décision, ainsi que pour mettre en avant les problématique de durabilité. Sur la base méthodologique de la conception de scénarios d'action stratégique (Marchais-Roubelat et Roubelat, 2016), l'objectif de cette communication est de proposer un cadre conceptuel et méthodologique permettant d'évaluer la durabilité des communautés dans des temporalités à la fois courtes et longues.

Cette communication questionne plus particulièrement les transformations des communautés globales, incluant des organisations transnationales. Il discute la problématique de la responsabilité dans les processus d'innovation et de gouvernance à long terme (Genus and Iskandovara, 2018), ainsi que les enjeux de transparence (Tonn, Scheb, Fitzgerald and Stiefel, 2012). Le cadre conceptuel prospectif proposé a été conçu pour évaluer et scénariser la gouvernance des communautés selon des perspectives stratégiques, organisationnelles et

contextuelles. La combinaison de ces trois perspectives a pour objectif d'anticiper la durabilité des actes des parties prenantes, tant d'un point de vue global que du point de vue des territoires dans lesquels ces communautés se développent.

Dans une perspective longitudinale (Hassett and Paavilainen-Mäntymäki, 2013), nous proposons l'analyse de la transformation de trois communautés globales :

- la diffusion de l'ordre cistercien au Moyen-Âge,
- le développement, la chute et la refondation de l'organisation en réseau d'Asea Brown Boveri de la décennie 1980 à 2015,
- l'anticipation de la transformation du commerce équitable par des scénarios d'action stratégique.

I. Une approche prospective : articuler des perspectives géographiques, historiques et prospectives

I.1. Concevoir les futurs durables des communautés : enjeux stratégiques, organisationnels et contextuels

Ainsi que le souligne Herman Kahn, les scénarios concernent l'histoire future (Kahn, 1962) qu'Hervé Coutau-Bégarie nous invite à étudier sous l'angle des acteurs (Coutau-Bégarie, 2008). En vue de l'exploration de cette histoire future, l'introduction du concept de partie prenante dans la littérature prospective suggère l'inclusion dans les scénarios d'une étendue plus importante d'acteurs (Cairn, Sliwa and Wright, 2010) et à l'investigation de problématiques dépréciées (Wright and Cairns, 2011) liées à l'évolution des relations de dominance entre les parties prenantes (Marchais-Roubelat and Roubelat, 2016). Cette approche des scénarios conduit à s'intéresser à l'autonomie de décision des parties prenantes et à leur transformation au cours du temps, dans une perspective de changement sans fin (Van de Ven et Sun, 2011) au-delà d'hypothétiques états finaux. Dans cette communication, nous proposons d'étudier ces transformations sous l'angle du concept de communauté, conçue comme une forme d'organisation se caractérisant par l'autonomie des membres qui la constituent (Watson et al., 2005). Le concept de communauté, de même que le concept de réseau, se traduit dans la littérature prospective par une plus ou moins grande autonomie et hétérogénéité de parties prenantes en interaction (Roubelat, 2000, Fuller and Warren, 2006, Roberts, 2010, Botta, 2016). A travers ces interactions mouvantes, ces communautés sont, dans une perspective prospective, vues comme le résultat de processus d'action plutôt que comme des structures.

Concevoir les communautés sous l'angle des processus d'action a pour conséquence de les analyser dans une perspective longitudinale et d'approfondir les liens entre l'histoire et la prospective (Flechtheim, 1966, Inayatullah, 1998, Bradfield, Derbyshire and Wright, 2016). L'objectif n'est pas de trouver des analogies historiques destinées à être appliquées à l'action future, avec l'inévitable risque d'anachronisme sous-jacent. L'objectif est de proposer un modèle de transformation des organisations permettant de concevoir différents scénarios, dès lors que les problématiques de durabilité requièrent à la fois une approche historique et prospective (van Egmond, de Vries, 2011).

Alors que la littérature prospective relie le concept de transformation au changement de règle du jeu (Macdonald, 2012), la méthodologie de construction de scénarios d'action stratégique (Marchais-Roubelat and Roubelat, 2016) propose une approche de la prospective fondée sur le concept de règle et conçoit des scénarios comme des phases de processus d'action. Pour mettre en évidence quand et comment des transformations successives sont susceptibles d'évoluer, les théories de la décision utilisent le concept de règle comme outil d'analyse pour évaluer les

propositions de type « que se passe-t-il si ? » du point de vue d'un joueur (Baligh, 1990). Dans cette perspective, les scénarios d'action stratégique définissent les règles comme une contrainte de comportement ou de relations entre des variables opérant durant un scénario. Les scénarios d'action stratégiques sont conçus à partir de règles qui peuvent être transformées par les mouvements des parties prenantes et les changements liés au contexte de l'action. De tels scénarios font parties des "developmental scenarios" (van Notten, Rotmans, van Asselt and Rothman, 2003) car ils insistent sur la transformation du scénario au cours du temps. Quatre types de transformation sont proposés : le transfert, l'enlisement, l'oscillation, le déphasage (Marchais-Roubelat and Roubelat, 2016). Dans les transferts, un nouveau paradigme remplace le précédent, ce qui questionne l'irréversibilité des transformations, les parties prenantes et les communautés étant remises en cause par le nouveau paradigme - dans la perspective de l'introduction du concept de paradigme dans la littérature prospective (Roubelat, 2006, Wayland, 2019) -. Dans l'enlisement, les parties prenantes et les communautés se retrouvent piégées par les règles du scénario et sont dans l'impossibilité de provoquer de nouvelles transformations. Les oscillations soulignent les mouvements d'alternance entre deux ou trois systèmes de règles. Dans un déphasage, certaines parties prenantes ne jouent pas le jeu de la communauté qui se trouve alors face à des comportements hétérogènes et contradictoires.

Pour examiner les communautés en action, nous proposons un cadre conceptuel constitué de trois règles : une règle stratégique, une règle d'organisation, une règle contextuelle (tableau 1). La règle stratégique donne un sens à l'activité de la communauté. La règle d'organisation souligne la manière dont les membres de la communauté interagissent pour mettre en œuvre la règle stratégique, elle définit la forme et la taille de la communauté à chaque instant. La règle contextuelle montre comment la communauté interagit avec son environnement. Dans une perspective longitudinale, nous proposons d'évaluer la durabilité de la communauté dans le temps à partir des évolutions de ces trois règles. Ces évolutions remettent en cause au cours du temps respectivement le sens de l'action de la communauté, sa gouvernance - y compris les questions de responsabilité et de transparence (Tonn, Scheb, Fitzgerald et Stiefel, 2012) -, ainsi que sa relation avec l'environnement.

Tableau 1. Les règles des communautés

<i>Règle stratégique</i>	<i>Règle d'organisation</i>	<i>Règle contextuelle</i>
La communauté agit pour atteindre un objectif spécifique et durable	Les membres de la communauté - individus ou organisations - respectent une contrainte qui sert durablement le but	Une nouvelle connexion entre les dimensions d'évaluation fonctionne tant que la communauté existe

1.2. Design de la recherche: explorer des communautés en action

Pour explorer les communautés en action, nous avons choisi trois études de cas aussi différentes que possible les unes des autres : Cîteaux, ABB, et le mouvement du commerce équitable. Ces trois études de cas permettent d'adopter plusieurs temporalités et de discuter leur diffusion dans l'espace au cours du temps, ce qui permet d'ajouter une dimension géographique aux perspectives historiques et prospectives. A partir d'une analyse diachronique, la perspective historique cherche à définir les règles à partir des faits plus qu'à partir des intentions, afin de discuter les transformations au cours du temps des communautés de Cîteaux et d'ABB. Dans le cas du commerce équitable, l'analyse prospective propose des anticipations de transformations

futures de la communauté, fondées non sur des faits mais sur la discussion des modalités de transformation proposée par la méthodologie des scénarios d'action stratégique.

Le design de la recherche est constitué de trois parties (tableau 2). Dans un premier temps, nous explorons l'émergence des communautés à partir d'une analyse historique afin de mettre en évidence des règles stratégique, d'organisation et contextuelle. Dans un deuxième temps, nous mettons en œuvre deux méthodes différentes pour analyser les transformations des communautés aux cours du temps : une analyse longitudinale (Hassett and Paavilainen-Mäntymäki, 2013) pour les cas de Cîteaux et d'ABB afin de discuter les événements critiques et les changements sur le temps long, une analyse prospective pour le cas du commerce équitable afin d'analyser les transformations futures des communautés à partir des transferts, enlisements, oscillations, déphasages. Dans un troisième temps, une analyse des changements de règles permet de discuter la durabilité des communautés à partir de l'émergence et de la désuétude de la règle stratégique, de l'établissement et du dysfonctionnement de la règle d'organisation, de la connexion et de la déconnexion de la règle contextuelle.

Tableau 2. Les étapes de la recherche

<i>Étapes</i>	<i>Résultats</i>
1. Explorer l'émergence des communautés	Analyse historique des règles de la communauté - règle stratégique, - règle d'organisation, - règle contextuelle.
2. Analyser les communautés en action au cours du temps	Analyse longitudinale (cas de Cîteaux et d'ABB): - événements critiques, - changements à long terme. Etude prospective (cas du commerce équitable) : - transfert, - enlissement, - oscillation, - déphasage.
3. Evaluer la durabilité des communautés	Analyse des changements de règles : - émergence et désuétude la règle stratégique - établissement et dysfonctionnement de la règle d'organisation - connexion et déconnexion de la règle contextuelle

Les cas de Cîteaux et d'ABB sont fondés sur la triangulation de différentes sources :

- des travaux de recherche en histoire depuis le début du XXème siècle, ainsi que l'étude de textes médiévaux comme la règle de Saint-Benoît pour le cas de Cîteaux,

- les rapports annuels de 1988 à 2015 et les données de la base Factiva sur la même période, ainsi que les articles de recherche des bases Business source premier et Sciencedirect, pour le cas ABB.

Le cas de la prospective du commerce équitables s'appuie sur les résultats des conférences internationales 2017 et 2019, qui ont réuni à Agadir au Maroc universitaires, décideurs publi et communautaires du mouvement du commerce équitable. Le cas est complété par l'analyse de la littérature scientifique du domaine et des entretiens de recherche avec des membres de coopératives locales de commerce équitable (Marchais-Roubelat et Benbihi, 2018).

1.3. Les règles en action : l'émergence de trois communautés globales

L'émergence des trois communautés peut être explorée selon le modèle des trois règles (tableau 3). Pour Cîteaux, la règle stratégique suit l'objectif de Saint-Benoît d'établir une communauté pour le service du Seigneur, quand ABB est orientée par Percy Barnevik en vue de la recherche de performance opérationnelle pour l'actionnaire et que le mouvement du commerce équitable introduit de l'éthique dans le commerce international.

Tableau 3. Règles et communautés globales : synthèse des trois cas

	<i>Règle stratégique</i>	<i>Règle d'organisation</i>	<i>Règle contextuelle</i>
<i>Cîteaux</i>	Servir le Seigneur par l'observance littérale de la règle de Benoît pour être digne d'entrer dans son royaume	Vivre selon la règle de l'ordre basée sur la pauvreté individuelle, le travail manuel et la soumission à l'abbé élu	Relier le développement spirituel à une croissance économique
ABB	Atteindre un taux de marge d'exploitation de 10%	Rendre responsables de leurs résultats les unités d'exploitation autonomes du réseau	Associer les logiques locales (exploitation des spécificités des marchés locaux) et globale dans la gestion stratégique
Commerce équitable	Introduire de l'éthique dans le commerce international	Procéder à un échange équitable	Relier les dimensions économique, environnementale et humaine (« triple bottom line »)

Le cas de Cîteaux rend compte de l'émergence de communauté monastique cistercienne au XIIème siècle (1080-1220). L'objectif de la communauté était de restaurer les traditions régulières à travers la stricte observance de la règle de Saint-Benoît, qui propose des principes d'établissement d'une communauté au service du Seigneur ("constituenda est ergo nobis dominici scola serviti"). L'émergence et la diffusion de cette communauté globale en Europe et au Proche-Orient dans un contexte de changement sont caractérisées par l'autonomie des abbayes, et son développement par l'essaimage de petites abbayes et le rôle de ces abbayes dans la diffusion d'innovations. En plus de son influence sur la vie religieuse, cette communauté globale a joué un rôle important d'un point de vue économique, en particulier pour le défrichage des terres et leur

mise en valeur. Le déclin de l'ordre, dont les premiers signes apparaissent à la fin du XII^{ème} siècle, est dû à la rigidification de la règle et à l'émergence de nouveaux ordres plus en phase avec la société - comme les ordres mendiants au XIII^{ème} siècle – ainsi qu'à un déphasage entre l'idéal de pauvreté individuel et les succès économiques de la communauté.

Le cas d'ABB pourrait être considéré comme un cas d'entreprise plus que comme un cas de communauté. Cependant, le succès et le déclin du slogan "think global, act local" des décennies 1980 et 1990, ainsi que l'importance accordée à l'autonomie des unités de gestion (Taylor, 1991) invite à traiter la construction d'ABB par Percy Barnevik comme celle d'une communauté globale. Cette communauté est fondée sur une organisation en réseau conçue pour combiner des avantages à la fois globaux et locaux. D'une part, le réseau s'appuie sur une R&D à une échelle mondiale, mais d'autre part ses entreprises locales sont gérées comme des PME indépendantes. Le modèle d'achève avec l'arrivée d'un nouveau PDD, Goran Lindahl, qui rénove le comité de management et dissout en 1998 les niveaux régionaux. L'entreprise en réseau de Barnevik sera appelée "global matrix" et celle de Lindahl "global multidivisional network" (Ruigrok et alii, 2000). En 2002, le groupe doit faire face à la crise des procès concernant l'amiante que subit sa filiale américaine Combustion Engineering, acquise en 1989.

Le cas du commerce équitable introduit l'éthique dans le commerce international (règle stratégique), met en place des processus de certification (règle d'organisation) et connecte les dimensions économique, environnementale et humaine (règle contextuelle). L'analyse prospective se fonde sur les quatre modalités de transformation des scénarios (tableau 4) destinés à être discutés dans l'étape 3. Les scénarios incluent des anticipations de changements de stratégies et de structures qui conduiraient à l'uberisation du commerce équitable, au blocage de la communauté par les processus de standardisation, à l'oscillation entre des modèles artisanaux et industriels, ainsi qu'à une fragmentation qui aboutirait à des décalages au sein des communautés et entre communautés.

Tableau 4. Quatre scénarios pour le commerce équitable

<i>Mode de transformation</i>	<i>Implications pour les communautés</i>	<i>Scénarios</i>
<i>Transfert</i>	Changements dans les structures et les stratégies des communautés	Uberisation du commerce équitable
<i>Enlisement</i>	Blocages provoqués par les règles de la communauté	Normalisation du commerce équitable
<i>Oscillation</i>	Oscillations de la communauté entre des attracteurs alternatifs	Commerce équitable artisanal vs industrialisation du commerce équitable
<i>Déphasage</i>	Décalages au sein et entre les communautés	Fragmentation du commerce équitable

II. Discussion des résultats et enjeux pour les communautés

Lorsque l'on considère les communautés comme des processus d'action, on peut expliquer leur dynamique en modélisant par une combinaison de trois règles la logique de fonctionnement qui les caractérise en tant que processus temporels, leur forme à un moment donné n'en constituant qu'une configuration transitoire, mais qui peut durer plus ou moins longtemps. Tant que les trois règles s'appliquent, le fonctionnement la communauté évolue sans rupture, et dans ce contexte

les mêmes actes produisent les mêmes effets. Au cours du temps cependant, les règles sont susceptibles de changer parce que leur propre fonctionnement engendre leur désuétude ou pour d'autres raisons, que celles-ci soient volontaires ou non. L'émergence ou la disparition d'une règle produit des irréversibilités dans la transformation de la communauté qu'il convient d'anticiper, car les mêmes actes ne produiront plus les mêmes effets. Chaque règle évoluant à son propre rythme, les conditions de sa transformation lui sont spécifiques.

II.1. La stratégie en question : de l'émergence de la règle stratégique à sa désuétude

Du point de vue de l'évolution de la communauté, les principaux enjeux de la règle stratégique sont ses modes d'établissement, c'est-à-dire la façon dont la règle est apparue, et ses modes de désuétude (tableau 5).

Il existe deux logiques de constitution de la règle stratégique, elles ont des conséquences sur son évolution :

- l'objectif ainsi que la contrainte à respecter pour l'atteindre apparaissent lorsque la communauté se développe. Dans l'exemple de Cîteaux l'objectif existe parce que la communauté fonctionne. En donnant du sens, la règle d'objectif permet d'apporter une réponse organisationnelle à la nouvelle communauté globale qui se constitue progressivement avec la montée des vocations et en réaction aux ordres existants, car la règle de Saint Benoît est antérieure à la création de la communauté cistercienne ;
- l'objectif est établi avant la communauté. Dans le cas d'ABB il résulte d'une décision de gestion prise en vue de transformer une organisation conçue pour servir un objectif. La communauté devient globale pour atteindre l'objectif stratégique fixé par son dirigeant.

Tableau 5. Etablissement et dysfonctionnement de la règle stratégique

<i>Cas</i>	<i>Règle stratégique</i>	<i>Etablissement</i>	<i>Dysfonctionnement</i>
Cîteaux	Objectif religieux : Servir le Seigneur par l'observance littérale de la règle de Benoît pour être digne d'entrer dans son royaume	Réponse organisationnelle à l'émergence de vocations en réaction au laisser aller des ordres existants	D'autres formes de vocations émergent, entraînant le déclin progressif des fondations et du nombre des abbayes
ABB	Atteindre un taux de marge d'exploitation de 10%	Décision stratégique du PDG	Interruption après le changement de direction
Commerce équitable	Introduire de l'éthique dans le commerce	Recherche d'équité dans les relations économiques avec les pays en développement	Uberisation : l'éthique devient spécifique

			<p>Normalisation : l'éthique se fige</p> <p>Artisanat / Industrialisation : l'éthique devient une marchandise</p> <p>Fragmentation : l'éthique varie selon les marchés, les communautés locales ou les communautés mondiales concurrentes</p>
--	--	--	---

L'importance d'actions individuelles, comme celles de Robert de Molesme, d'Etienne Harding et de Bernard de Fontaine pour la fondation et l'essor de Cîteaux, ou celle de Percy Barnevik pour ABB, doit également être soulignée lors de l'établissement de la règle stratégique, même si l'analyse des intentions primitives réelles de ces personnes clefs est un exercice difficile, ce qu'a souligné Pacaut dans le cas cistercien (Pacaut, 1970).

Deux modes de dysfonctionnement sont possibles au cours du temps :

- une évolution progressive (Cîteaux) qui ne conduit pas nécessairement à un changement de phase. Les Cisterciens suivront toujours la règle stratégique, qui ne sert toutefois plus l'expansion mondiale de la communauté (figure 1),
- une rupture (ABB) : bien que l'objectif soit presque atteint (9,7% en 1995), la règle disparaît et est remplacée par une autre lorsque le nouveau dirigeant, Goran Lindahl, remplace Percy Barnevik.

Dans le cas de la communauté du commerce équitable, l'objectif de la règle stratégique donnait à l'origine une signification partagée à des initiatives militantes. Le sens de cet objectif est susceptible d'évoluer au cours du temps, non seulement parce que les pays développés et les pays en développement se transforment (un commerce équitable Nord-Nord s'est développé depuis), mais encore parce que l'éthique n'est pas un concept immuable, ce que prennent en compte les différents scénarios. Avec l'uberisation par exemple, l'éthique serait réduite au minimum à des critères communs à négocier. Dans le scénario de normalisation, l'éthique serait figée dans le temps, tandis que l'oscillation et la fragmentation proposeraient des communautés alternatives ou locales concurrentes, le commerce équitable devenant soit un produit de base, soit un créneau.

II.2. Les comportements des parties prenantes au sein des communautés : conformité/transgression de la règle d'organisation

Tous les membres de la communauté respectent la règle d'organisation, mais pas les non membres : cette règle sépare à chaque instant ce qui est dans le réseau et ce qui est en dehors. La frontière du réseau au moment de son observation aura déjà changé l'instant d'après, on ne peut donc pas proposer une typologie des règles d'organisation basée sur des formes organisationnelles.

Deux dynamiques sont possibles pour appartenir à la communauté :

- les futurs membres de la communauté entreprennent une démarche d'adhésion en respectant la règle (Cîteaux) ;
- la règle est imposée aux membres : comme ils sont dans la communauté ou absorbés par elle, ils doivent respecter sa règle d'organisation (ABB).

La règle d'organisation peut émerger progressivement de la communauté par un processus d'auto-organisation, mais ce n'est pas toujours le cas. Certains individus ou parties prenantes qui exercent une dominance, faible ou forte (Marchais-Roubelat et Roubelat, 2016) sur la communauté, peuvent jouer un rôle particulier dans la constitution de la règle. Dans le cas d'ABB, la règle d'organisation était la conséquence de la volonté du décideur (Percy Barnevik). Dans le cas de Cîteaux, Bernard de Fontaine a suscité des vocations et joué un grand rôle dans le développement de l'Ordre. Dans le cas d'ABB, c'est une politique de fusion et d'acquisition qui a inclus de nouveaux membres dans la communauté.

Au cours du temps, le déclin de la communauté peut être progressif ou brutal, réversible ou irréversible. Dans le cas de Cîteaux, c'est le paradoxe du succès qui provoque le dysfonctionnement de la règle d'organisation lorsque les communautés cisterciennes finissent par s'enrichir grâce au travail et à la pauvreté de leurs membres : la réussite de la règle engendre sa désuétude. A partir du moment où la règle d'organisation ne sert plus la règle stratégique, la communauté se transforme même si son apparence reste inchangée. Contrairement au cas de Cîteaux où la désuétude de la règle est progressive, dans le cas d'ABB, elle s'interrompt brutalement avec le remplacement de Percy Barnevik, dans le contexte de la crise de l'amiante qui a failli faire disparaître l'entreprise. La règle d'organisation disparaît en même temps que la règle stratégique, la communauté disparaît dans la réorganisation de l'entreprise.

Tableau 6. Etablissement et dysfonctionnement de la règle d'organisation

Cas	Règle d'organisation	Etablissement	Dysfonctionnement
Cîteaux	Vivre selon la règle de l'ordre basée sur la pauvreté individuelle, le travail manuel et la soumission à l'abbé élu	La pauvreté individuelle, engendrée par la règle de l'Ordre, est recherchée par les futurs moines pour mériter le Seigneur par la pénitence et le renoncement au monde	Formellement, la règle est toujours suivie, mais sa signification change à mesure que les abbayes deviennent riches Des règles différentes émergent dans un contexte religieux, social, politique et économique très différent du contexte initial
ABB	Rendre responsables de leurs résultats les unités d'exploitation autonomes du réseau	La responsabilité financière est transférée aux niveaux opérationnels, contrôlés par un système d'information commun	La règle est modifiée par le nouveau directeur : les unités opérationnelles sont toujours responsables mais ne sont plus autonomes

Commerce équitable	Procéder à un échange équitable	Développement et diffusion de marques et de standards mondiaux du commerce équitable	<p>Uberisation : concurrence entre les spécificités des communautés locales et les normes des marchés mondiaux</p> <p>Normalisation : perte de sens, la conformité aux procédures prime sur les processus et les enjeux</p> <p>Artisanat / Industrialisation : paradoxe du succès et banalisation des normes</p> <p>Fragmentation : multiplication des normes locales pour répondre aux marchés locaux ou pour faire face aux politiques publiques locales spécifiques</p>
--------------------	---------------------------------	--	--

Dans le cas du commerce équitable, deux sous-communautés peuvent être distinguées. A la filière directe initiale animée par des militants qui recherchent un échange équitable s'est superposée progressivement la filière certifiée pour laquelle l'acceptation de la règle est la fois plus précise et réduite : respecter les critères de la certification. Cette sous-communauté est devenue l'essentiel de la communauté du commerce équitable, la filière non certifiée initiale étant désormais très minoritaire. On voit ainsi émerger, au sein d'une communauté, des évolutions essentielles pour sa dynamique quoiqu'elles ne produisent pas de rupture apparente.

Dans ce contexte, les deux dynamiques d'expansion peuvent coexister, pour l'essentiel portées par la filière certifiée sur laquelle a reposé le développement du commerce équitable. Dans la logique d'adhésion les producteurs locaux cherchent à être certifiés pour bénéficier des marchés mondiaux et des garanties de prix. De leur côté, les entreprises internationales qu'ils fournissent sont incitées par leurs parties prenantes à rechercher l'image éthique que leur procure la certification d'une participation au commerce équitable. La logique coercitive tend à se développer aussi, qu'il s'agisse du développement de normes internationales ou de législations nationales.

Les quatre scénarios illustrent des modes de dysfonctionnement de la règle de la filière certifiée. L'uberisation insiste sur la concurrence potentielle entre les communautés locales et des marchés mondiaux régissant les normes du commerce équitable avec une transparence formelle accrue, ce qui affaiblirait les relations à long terme entre les membres de la communauté. La normalisation interroge l'importance de la responsabilité éthique dans la mesure où le respect formel de procédures institutionnalisées remplacerait un véritable processus interactif entre les parties prenantes. L'oscillation entre les normes artisanales et industrielles illustre le paradoxe du succès et des futurs changements de normes, ainsi que le rejet possible de la standardisation des normes industrielles, ce qui signifierait une renaissance des normes artisanales. Différentes normes peuvent cependant être développées simultanément avec la multiplication des normes locales, soit pour traiter les marchés locaux, soit pour faire face à des politiques publiques locales spécifiques.

II.3. L'échelle de la communauté : les enjeux tactiques ou stratégiques de la règle contextuelle

Au sein de l'action, la communauté crée des connexions entre les dimensions d'évaluation de l'environnement (tableau 7). Ces connexions peuvent être des effets involontaires de la constitution de la communauté, comme dans le cas de Cîteaux, ou bien être créées volontairement lorsque la communauté les utilise pour soutenir sa règle stratégique, comme dans les cas d'ABB et du commerce équitable.

Tableau 7. La règle contextuelle en action : connexions et déconnexions

Cas	Règle contextuelle	Connexions	Déconnexions
Cîteaux	Relier le développement spirituel à une croissance économique	Sur la dimension économique l'enrichissement des abbayes apparaît comme un effet en retour non voulu de la pauvreté individuelle, de la pénitence et du travail manuel qui sont conçus sur la dimension spirituelle	Contradiction : la dimension économique devient incompatible avec la dimension spirituelle
ABB	Associer les logiques locales (exploitation des spécificités des marchés locaux) et globale dans la gestion stratégique	Les entreprises nationales sont acquises pour développer les marchés nationaux et restructurées pour réduire les coûts	Déclassement de la dimension locale : elle n'est plus stratégique et les coûts locaux augmentent plus que les ventes
Commerce équitable	Relier les dimensions économique, environnementale et humaine (« triple bottom line »)	L'importance croissante des enjeux de durabilité incite à introduire les dimensions environnementale et humaine dans l'échange économique	Uberisation : les individus deviennent plus importants que la communauté (individualisme) Normalisation : les normes mondiales prévalent sur les pratiques locales Artisanat / Industrialisation : le produit est plus important que le producteur / le producteur est plus important que le produit Fragmentation : les communautés locales l'emportent sur les globales

Le cas cistercien présente un intérêt particulier pour discuter des connexions entre les dimensions d'évaluation et de leurs déconnexions au cours du temps. Au début, la constitution de l'ordre cistercien correspond aux aspirations des moines de se retirer dans le désert (en l'occurrence des lieux isolés, non défrichés), dans la pauvreté et le travail, en partie en réaction à l'ordre clunisien ou à d'autres abbayes bénédictines qui s'étaient enrichies (Parker Mason, 1905), mais aussi

contre la stagnation du monachisme ancien « provoquée par le décalage qui s'est introduit entre une pratique trop coutumière et quelque peu routinière et une recherche spirituelle renouvelée » (Pacaut, 1970). C'est dans ce contexte que les premières colonies cisterciennes tentent de vivre complètement hors du monde, en déconnectant la dimension spirituelle des autres dimensions. Cependant, les abbayes ne vivent pas en complète autarcie et ne sont donc pas totalement déconnectées de leur environnement. Dans la règle de l'ordre, en 1134, une liste d'activités et de propriétés interdites n'inclut pas la possibilité de vendre les produits, ce qui permet la création d'un nouveau lien entre la dimension économique et spirituelle. Le travail manuel, qui est un moyen de pénitence, est aussi la principale cause d'enrichissement des abbayes. La dimension économique et la diffusion technologique, associées à la montée de l'ordre (Donkin, 1963, Grubler, 1996), entrent en contradiction croissante avec l'idéal spirituel des moines. Le cas d'ABB met quant-à-lui en évidence l'évolution dans le temps de l'interaction global/local, au travers des dimensions commerciale et organisationnelle, et des transformations de la communauté d'entreprises autonomes de Barnevik en une multinationale plus classique où la dimension locale est moins saillante.

Dans le cas du commerce équitable, chaque scénario insiste sur de nouvelles connexions susceptibles de remettre en cause les connexions précédentes. Dans l'uberisation, les individus deviennent plus importants que la communauté et l'importance de certaines dimensions peut diminuer avec le temps. Dans la normalisation, les normes mondiales prévalent sur les pratiques locales. Les connexions se figeant, il devient plus difficile de faire face aux problèmes de durabilité locaux. Dans l'industrialisation du commerce équitable, la dimension économique prend le pas sur les autres, tandis que dans le scénario de fragmentation les dimensions locales et les communautés de niche globales modifient, même légèrement, l'équilibre entre les différentes dimensions d'évaluation. Il faut aussi questionner la nature de l'évolution de ces connexions et de ces déconnexions dans le temps dans la mesure où la durabilité des problèmes des communautés inclut une réflexion sur les évolutions lentes, ainsi que sur l'éphémérité des scénarios (Roubelat, Brasset, McAllum, Hoffmann, Kera, 2015).

Conclusion

La durabilité des communautés globales peut s'étudier à partir d'une analyse longitudinale prospective qui examine les fonctionnements et les dysfonctionnements d'un ensemble de trois règles (règle stratégique, règle d'organisation, règle contextuelle) au fil du temps, à savoir :

- la diffusion et la désuétude de la règle stratégique,
- le respect et la transgression de la règle d'organisation,
- les connexions et déconnexions de la règle contextuelle.

La combinaison des fonctionnements et des dysfonctionnements de ces trois règles au cours du temps offre un cadre conceptuel pour la conception de scénarios anticipant l'émergence, la montée, les transformations et parfois la chute des communautés globales.

Les cas montrent :

- les transformations des communautés mondiales au fil du temps, ce qui pose aux décideurs les problèmes de normalisation, de fragmentation et de lenteur de l'innovation ainsi que de leur impact sur la durabilité,
- les tensions entre les normes mondiales établies au sein de la communauté globale et les actions locales, qui remettent en question les concepts de responsabilité et de transparence. Ces tensions invitent à discuter de manière critique des concepts de

responsabilité et de transparence dans le temps et sur les territoires pour éviter les malentendus et l'anachronisme dans l'anticipation de l'avenir des communautés globales.

Ces transformations et ces tensions incitent à poursuivre d'autres recherches reliant histoire et *futures thinking* (Bradfield, Derbyshire et Wright, 2016), les cas historiques suggérant également de prêter attention aux rôles des individus dans la prise de décision et dans l'élaboration des politiques.

Références

- Baligh H. H. (1990), "Decision rule theory and its use in the analysis of the organization's performance", *Organization Science*, 1 (4), 360-374.
- Berggren C. (1996), "Building a truly global organization ? ABB and the problems of integrating a multi-domestic enterprise", *Scandinavian Journal of Management*, 12/2, 123-137.
- Botta M. (2016), "Evolution of the slow living concept within the models of sustainable communities", *Futures*, 80, 3–16.
- Bradfield R., Derbyshire J., Wright G. (2016), "The critical role of history in scenario thinking: Augmenting causal analysis within the intuitive logics scenario development methodology", *Futures*, 77, 56-66.
- Cairns G., Goodwin P., Wright G. (2016), "A decision-analysis-based framework for analysing stakeholder behaviour in scenario planning", *European Journal of Operational Research*, 249:3, 1050-1062.
- Cairns G., Sliwa M., Wright G. (2010), "Problematizing international business futures through a 'critical scenario method'", *Futures*, 42 (9), 971-979.
- Cairns G., Wright G., Fairbrother P. (2016), "Promoting articulated action from diverse stakeholders in response to public policy scenarios: A case analysis of the use of 'scenario improvisation' method", *Technological Forecasting and Social Change*, 103, 97-108
- Coutau-Bégarie H. (2008), "De la prospective", in *2030, la fin de la mondialisation ?*, Tempora, Perpignan, 15-26, réédité dans *Prospective et Stratégie*, 8, 2017, 115-123.
- Donkin R.A. (1963), "The Cistercian order in Medieval England: some conclusions", *Transactions and Papers (Institute of British Geography)*, 33, 181-198.
- Flechtheim O. (1966), *History and futurology*, Verlag Anton Hain, Meisenheim am Glan.
- Fuller T., Warren L. (2006), "Entrepreneurship as foresight: A complex social network perspective on organisational foresight", *Futures*, 38, 956-971.
- Genus A., Iskandarova M. (2018), "Responsible innovation: its institutionalisation and a critique", *Technological Forecasting & Social Change*, 128, 1–9.
- Hassett M., Paavilainen-Mäntymäki E. (2013), *Handbook of Longitudinal Research Methods in Organisation and Business Studies*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Inayatullah S. (1998), "Futures studies and macrohistory", *Futures*, 30, 381-394.
- Kahn H. (1962), *Thinking about the unthinkable*, Horizon Press, New York.
- MacDonald N. (2012), "Futures and culture", *Futures*, 44:4, 277-291.

Marchais-Roubelat A., Benbihi, L. (2018), "Does certification play an ambiguous role in Fair-Trade governance? Insights from the case of Moroccan Argan oil cooperatives", 6th Fair Trade International Symposium, University of Portsmouth, UK, June 2018.

Marchais-Roubelat A., Roubelat F. (2016), "Dominance, stakeholders' moves and leadership shifts: New directions for transforming futures", *Futures*, 80, 45-53.

Pacaut M. (1970), *Les ordres monastiques et religieux au Moyen Age*, Fernand Nathan, Paris.

Parker Mason W.A. (1905), "The beginnings of the Cistercian order", *Transactions of the Royal Historical Society, New Series*, 19, 169-207.

Roberts J. (2010), "Community and international business futures: Insights from software production", *Futures*, 42, 926-936

Roubelat F. (2000), "Scenario planning as a networking process", *Technological Forecasting and Social Change*, 65:1, 99-112.

Roubelat F., "Scenarios to challenge strategic paradigms: lessons from 2025", *Futures*, 38:5, 519-527.

Roubelat F., Brassett J., McAllum M., Hoffmann J., Kera D. (2015), "Probing ephemeral futures: Scenarios as fashion design", *Futures*, 74, 27-36.

Ruigrok W., Achtenhagen L., Wagner M., Rûegg-Stürm J. (2000), "ABB: beyond the global matrix towards the network multidivisional organization", in Pettigrew A., Fenton E. (eds), *The innovating organization*, Sage, London.

Stevenson T. (2002), "Communities of tomorrow", *Futures*, 34, 735-744.

Taylor B. (1991), "The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik", *Harvard Business Review*, 69:2, 90-105.

Tonn B., Scheb J., Fitzgerald M., Stiefel D. (2012), "Future of governance workshop summary", *Futures*, 44, 773-777.

Van Notten P., Rotmans J., van Asselt M., Rothman D. (2003), "An updated scenario typology", *Futures*, 35:5, 423-443.

Van de Ven A. H., Sun K. (2011), Breakdowns in Implementing Models of Organizational Change, *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 58-74

Wangel J. (2011), "Change by whom? Four ways of adding actors and governance in backcasting studies", *Futures*, 43:8, 880-889.

Watson R. T., Boudreau M.-C., Greiner M., Wynn D., York P., Gul R. (2005), "Governance and global communities", *Journal of International Management*, 11, 125-142.

Wayland, R. (2019), Three senses of paradigm in scenario methodology: A preliminary framework and systematic approach for using intuitive logics scenarios to change mental models and improve strategic decision-making in situations of discontinuity, *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 504-516.

Wright G., G. Cairns (2011), *Scenario thinking: practical approaches to the future*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.