

Les liens entre prospective et apprentissage organisationnel : bilan de dix ans d'évolution

Jean-Philippe Bootz^a, Régine Monti^b, Philippe Durance^c, Vincent Pacini^d,
Pierre Chapuy^e

^a : Maître de conférence EM Strasbourg-HUMANIS

^b : Professeure associée CNAM-LIRSA

^c : Professeur CNAM-LIRSA, titulaire de la chaire « Prospective & développement durable »

^d : Professeure associée CNAM-PACTE

^e : Directeur d'études GERPA, chercheur associé LIRSA

Résumé

L'objectif de notre réflexion est de dresser un état des lieux des pratiques actuelles de prospective et de leurs impacts sur l'apprentissage organisationnel, en soulignant ses évolutions récentes. Nous nous appuyons sur une analyse d'une quarantaine de démarches prospectives menées par la communauté de pratique du CNAM ces dix dernières années à travers la typologie proposée par Bootz (2003) et Bootz et Monti (2008). Il s'agit à la fois de tester la robustesse de la typologie initiale et de mesurer l'évolution globale des pratiques de prospective en focalisant l'analyse sur leurs dimensions cognitives.

L'analyse des pratiques actuelles induit un affinement de la typologie et souligne l'élargissement de ses impacts sur l'apprentissage organisationnel. Elle laisse également apparaître une évolution des réflexions en réseau plus ouvertes sur l'externe et davantage en lien avec l'action avec un usage de dispositifs et d'outils permettant une plus grande flexibilité. Ces évolutions peuvent pour partie s'expliquer par l'avènement de l'économie des connaissances.

Introduction

Depuis les travaux fondateurs de Gaston Berger (Durance, 2010) la prospective a toujours eu un statut particulier et original au sein des pratiques d'anticipation : « *It is an authentic concept of its own rooted in the French worldview* » (Valaskakis, 2010, 1464).

Eloignée des approches normatives et déterministes de la prévision, elle renvoie davantage au *foresight*, en particulier au *strategic foresight* (Godet, 2010) ou au *corporate foresight* (Rohrbeck et al., 2015), considérant notamment qu'il existe non pas un seul, mais plusieurs futurs possibles sur lesquels il est possible d'agir à travers les actions présentes (Ben Martin, 2010).

Les débats entre le « style français » et le « style américain » (Coates et al., 2010) montrent toutefois que des différences subsistent entre prospective et *strategic foresight*. La prospective considère les scénarios davantage comme un outil de structuration de la réflexion collective

(Bootz, 2009 ; Ringland, 2010) que comme un outil de présentation (Coates, 2010). Elle a par ailleurs pendant longtemps utilisé une batterie de méthodes relativement structurées par rapport à l'usage plus éclectique des approches américaines qui se veulent plus courtes et flexibles. Elle vise également davantage la proactivité en mobilisant le plus largement possible les acteurs de l'organisation dans la réflexion (Godet, 2010) alors que les démarches de *foresight* ont une dimension souvent confidentielle (Vishnevskiy et al., 2015) ou limitée aux parties prenantes (Dufva and Ahlqvist, 2015 ; Cagnin and Keegan., 2008 ; Miles and al., 2008).

La recherche d'intégration entre les processus de réflexion et d'action qui caractérise la « *french touch* » (Lesourne, 2001) est à l'origine d'une prise en compte croissante des processus d'apprentissage organisationnel dans les démarches de prospective. Dès sa formulation originelle, l'attitude prospective renvoie aux dimensions cognitives de l'anticipation : il s'agit de « *voir loin, voir large, analyser en profondeur* » (Berger, 1959, p.218). Sur le plan de l'activité prospective (Bootz, 2010), on retrouve historiquement d'une part les approches centrées sur les pratiques de planification stratégique qui appréhendent l'apprentissage essentiellement comme un processus pédagogique à destination des décideurs, (De Geus, 1988 ; Schwartz, 1991) et d'autre part, les approches considérant les démarches à caractère davantage participatif, essentiellement utilisées en tant qu'outils de mobilisation collective (Godet, 2010). Malgré ces premières approches, le lien entre prospective et apprentissage organisationnel est resté longtemps flou, notamment parce que ces travaux étaient principalement issus de praticiens de la prospective et souffraient d'un déficit d'analyse et de compréhension de la notion complexe et ambiguë d'apprentissage organisationnel (Dogson, 1993).

Mais, depuis une dizaine d'années le contexte, s'est modifié. Le développement de l'économie de la connaissance fait désormais consensus (Amin et Cohendet, 2003 ; Foray, 2009) et a mis en lumière le rôle fondamental des processus d'apprentissage. La performance de l'organisation est dans ce contexte considérée à travers sa capacité à générer, transmettre, capitaliser des connaissances afin de favoriser l'innovation. Ce nouveau contexte a entraîné l'émergence d'un certain nombre de travaux, qui ont tenté d'explorer plus en profondeur ce lien entre prospective et apprentissage organisationnel.

Une première impulsion sur ce thème a été donnée en 2002 par une conférence organisée par Tsoukas et Shepherd et intitulée « *Probing the Future: Developing Organizational Foresight in*

the Knowledge Economy¹ » et se poursuit jusqu'à aujourd'hui avec par exemple des numéros spéciaux de la revue *Technological Forecasting and Social Change* (TFSC) consacrés à l'impact des TIC sur la prospective (Von der Gracht and al., 2015) ou au *corporate foresight* (Rohrbeck and al., 2015). Ces derniers soulignent, sur la base de l'analyse d'une centaine d'articles, que la cognition individuelle et collective constitue l'un des quatre thèmes majeurs de la discipline. Ce mouvement de fond a entraîné dans son sillage un certain nombre de travaux s'intéressant notamment à l'impact de la prospective sur la création de connaissances et les représentations des participants en utilisant notamment le modèle classique de Nonaka et Takeuchi (Uotila et al., 2005 ; Dufva & Ahlqvist, 2015), les approches cognitives de l'apprentissage (Bootz, 2005), en se centrant sur l'impact des scénarios (Glick and al., 2012 ; Haeffner and al., 2012, Rhisiart and al., 2015) ou de certaines technologies (Boe-Lillegraven & Monterde, 2015).

Des travaux récents (Vecchiato, 2015) mobilisent plus largement la littérature sur l'apprentissage organisationnel (approche par les routines, modèle de création de connaissances et capacités dynamiques) pour déterminer l'impact de la prospective sur l'agilité stratégique. L'impact de la prospective sur les activités d'exploration et d'exploitation de connaissances a également fait récemment l'objet de travaux empiriques (Paliokaitė & Pačėsa, 2015).

Si l'ensemble de ces travaux soulignent un intérêt croissant pour comprendre les liens entre apprentissage organisationnel et prospective, il n'en reste pas moins que ces approches restent encore soit centrées sur la création de connaissances, soit utilisent l'apprentissage organisationnel comme un concept intermédiaire, soit restent essentiellement théoriques.

Les travaux impulsés il y a plus de dix ans par Bootz (2003), puis par Bootz et Monti (2008) proposant de confronter les pratiques de prospectives à un cadre théorique global et structuré sur l'apprentissage organisationnel, constituent ainsi aujourd'hui encore un éclairage pertinent pour ce champ en construction. L'analyse, fondée sur les pratiques développées dans le cadre des travaux du Conservatoire national des Arts et Métiers (Cnam), a permis la construction d'une typologie distinguant, en fonction de deux critères (impact stratégique et mobilisation), quatre types de démarches discriminantes en termes d'apprentissage organisationnel : l'aide à la décision, l'orientation stratégique, la mobilisation et la conduite du changement.

¹ La conférence a fait l'objet d'un ouvrage (Tsoukas and Shepherd, 2004a), d'un n° special dans *Futures* (Tsoukas and Shepherd, 2004b) et d'une synthèse par Weick (Weick, 2005).¹

Ce travail exploratoire, en permettant une relecture des pratiques de prospective à la lumière des théories de l'apprentissage, soulignait qu'au-delà de son rôle traditionnel d'outil d'aide à la décision, la prospective pouvait être appréhendée comme un véritable outil de management des connaissances lorsque les démarches sont à la fois stratégiques et participatives. Cependant, dans les pratiques de l'époque, relativement contingente à la méthode des scénarios (Godet, 2007), ces démarches constituaient davantage un germe de changement qu'une pratique généralisée.

L'objectif de cette réflexion est ainsi de dresser un état des lieux des pratiques actuelles de l'école française de prospective et de leurs impacts en termes d'apprentissage organisationnel, en mesurant les évolutions intervenues depuis ces premiers travaux. Pour ce faire, nous allons pour cela utiliser les travaux de Bootz (2003) et de Bootz et Monti (2008) comme grille de lecture des pratiques actuelles en nous appuyant sur 45 démarches de prospective menées par la communauté de pratique du Cnam depuis une dizaine d'années. L'objectif est, d'une part, de tester la robustesse de la typologie initiale : dans quelle mesure les deux critères (l'impact stratégique et la mobilisation) sont toujours pertinents pour discriminer les pratiques actuelles ? Retrouve-t-on les mêmes types de démarches ou bien voit-on apparaître l'émergence d'une nouvelle typologie ?

Il s'agit, d'autre part, de mesurer l'évolution globale des pratiques de l'école française de prospective en focalisant l'analyse sur leurs dimensions cognitives. Cette analyse comparative à dix ans d'intervalle permet en effet d'en caractériser les évolutions majeures et les spécificités en termes de dispositif, de méthodes, d'objectifs, d'impacts cognitifs et de dresser ainsi un état des lieux actualisés reposant sur une approche empirique : comment les pratiques ont-elles évoluées dans ce contexte d'économie de la connaissance ? Des méthodes, des dispositifs facilitant le passage à l'action et l'appropriation collective ont-ils été créés ? Quelles sont les transformations majeures de l'école française de prospective ces dernières années et quelle est l'évolution de son positionnement par rapport aux autres démarches telles que le *foresight* ?

Dans un premier temps, nous allons présenter une synthèse des travaux et de la typologie initiale (Bootz et Monti, 2008) qui sert de base à notre analyse comparative. Nous présentons ensuite les aspects méthodologiques relatifs à la communauté de pratique du Cnam ainsi que les cas recensés. Nous finirons par les résultats et la discussion.

1. Prospective et apprentissage organisationnel : synthèse de la typologie proposée par Bootz (2003) et Bootz & Monti (2008)

Il y a une dizaine d'année, un premier travail exploratoire visant à analyser l'impact de la prospective sur l'apprentissage organisationnel voyait le jour (Bootz, 2003 ; Bootz et Monti, 2008). Cette analyse nécessitait dans un premier temps de structurer le champ de l'apprentissage organisationnel afin de construire un cadre théorique cohérent à partir duquel évaluer les pratiques prospectives. Cette confrontation s'est opérée ensuite à travers la réalisation d'une typologie fondée sur une démarche inductive reposant sur la recension des expériences menées au sein de la communauté de pratique du Cnam.

1.1. L'apprentissage organisationnel : structuration de la littérature

Afin de construire un cadre théorique cohérent, l'hétérogénéité des travaux sur l'apprentissage organisationnel a été structuré à partir d'une définition large et générale : « *processus de création de connaissances, de distribution de celles-ci au sein de l'organisation et de leur inscription dans les pratiques* ». La notion de *création de connaissances* renvoie à la distinction classique entre l'apprentissage en simple boucle (approche comportementale) et apprentissage en double boucle (approche cognitive) (Argyris et Schön, 1978). Dans l'apprentissage en simple boucle le sujet agit pour corriger une erreur, mais sans changer fondamentalement ses représentations. C'est un apprentissage d'amélioration à l'intérieur de cadres préétablis, fondé sur la répétition (Fiol et Lyles, 1985) qui procède essentiellement par essais/erreurs et repose sur la notion de routines organisationnelles (Levitt et March, 1988). L'apprentissage en double boucle implique, quant à lui, face aux dysfonctionnements, non seulement de nouvelles stratégies d'action, mais un changement dans le système de normes, de croyances ou de règles de l'organisation (Argyris et Schön, 1978 ; Ventriss et Luke, 1988). C'est un apprentissage qui cherche à interroger les missions de l'entreprise et concerne plutôt les hauts niveaux hiérarchiques (Duncan, 1974). Il implique un processus cognitif qui se traduit par un enrichissement et/ou une modification des représentations du monde. En accord avec les travaux de Leroy et Ramanantsoa (1996), Bootz (2003) et Bootz et Monti (2008) considèrent que ces deux formes d'apprentissage ne doivent pas être appréhendées de manière dichotomique mais comme deux forces complémentaires (Easterby-Smith and *al.*, 2000) qui permette d'atteindre un apprentissage accompli.

Le second terme de la définition, à savoir « *la distribution des connaissances au sein de l'organisation et leur inscription dans les pratiques* » renvoie aux perspectives situationnistes de l'apprentissage (Lave, 1988 ; Brown et Duguid, 1991 ; Wenger, 1998) et plus particulièrement à l'approche de l'organisation en tant que « communauté de communautés hétérogènes » (Cohendet et al., 2001 ; Cohendet et al. 2006 ; Bogenrieder et Noteboom, 2005 ; Bootz et Kern, 2009). Ces travaux distinguent les communautés définies et contrôlées par des mécanismes hiérarchiques « classiques » (groupes fonctionnels et équipes pluridisciplinaires) et les communautés davantage autonomes quant à leur mode de composition et leur objectif (communautés de pratique et communautés épistémiques). La communauté de pratique (CP) se compose de membres homogènes, partageant la même pratique et qui poursuivent un objectif commun d'amélioration continue grâce à une réflexion collective sur la pratique qui se réalise notamment à travers un processus de négociation de sens (Wenger, 1998). Ces communautés sont auto-organisées étant donné que leurs membres y participent librement pour développer leurs compétences individuelles (Bootz, 2015).

Pour Cowan et al. (2000), les communautés épistémiques (CE) rassemblent quant à elles des groupes d'agents hétérogènes qui partagent un objectif cognitif commun de création de connaissances (Cohendet et Diani, 2003 ; Cohendet et al., 2001 ; Cohendet et al., 2006). L'unité de la communauté est assurée par la création d'un « *codebook* » et l'existence d'une autorité procédurale². L'apprentissage organisationnel est ainsi lié aux modes d'interaction entre CE orientées vers l'exploration des connaissances et CP centrées sur leur exploitation (Noteboom, 2006). Une distinction entre deux modes d'interaction différents est à ce titre réalisé par Cohendet et al. (2003). Dans le « mode 1 » les communautés en charge de créer de nouvelles connaissances (CE) sont déconnectées des activités et des pratiques auxquelles ces connaissances sont destinées. Ce sont ainsi des départements isolés qui produisent et distribuent les connaissances aux départements qui les utilisent pour améliorer leurs activités (CPs, groupes fonctionnels).

Le « mode 2 » repose essentiellement sur l'interaction entre les deux communautés autonomes. Dans ce cadre, les communautés en charge de créer des connaissances nouvelles (CE) et les communautés qui les utilisent (CPs) sont couplées et parviennent ainsi à gérer de manière simultanée la production, la circulation des connaissances et à faciliter leur inscription dans les pratiques.

² L'autorité procédurale est définie comme un ensemble de règles définissant les objectifs de la communauté et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Elle a également pour rôle de gérer les comportements collectifs au sein de la communauté.

1.2. Une typologie fondée sur la communauté de pratique du Cnam

Afin d'appréhender et de structurer l'hétérogénéité des pratiques de prospective (Bootz, 2010), une typologie fondée sur les pratiques qui se développaient il y a une dizaine d'années au sein de la communauté de pratique du Cnam³ a été construite. Cette dernière constituait alors une plate-forme importante d'échanges et de réflexions d'acteurs différents autour des pratiques prospectives (enseignants, chercheurs, consultants, anciens élèves). Le fait de concentrer l'analyse sur cette communauté particulière concentrait le champ d'analyse à la France et à un type spécifique de pratiques centré essentiellement sur les applications contingentes de la méthode des scénarios (Godet, 2007), très diffusée à l'époque.

Deux dimensions principales apparaissaient alors aux praticiens du Cnam comme discriminantes en terme de pratiques prospectives :

- *L'impact stratégique* : La réflexion prospective débouche-t-elle de manière directe ou indirecte sur des actions stratégiques ? Les actions stratégiques sont entendues au sens d'actions difficilement réversibles, portant sur le long terme et impliquant un changement de cadre organisationnel,
- *le niveau de mobilisation* : La réflexion prospective fait-elle appel à un faible nombre de participants en mobilisant uniquement un groupe de travail restreint ou bien implique-t-elle une large partie des membres de l'organisation dans le cadre de démarches participatives ?

Cette double discrimination aboutit à l'identification de quatre types de démarches : l'aide à la décision, l'orientation stratégique, la mobilisation et la conduite du changement.

1.3. Les quatre types de démarches prospectives

1.3.1. Les démarches d'aide à la décision

Dans ce type de démarche, les résultats de la réflexion prospective sont utilisés en tant qu'éléments d'aide à la décision au même titre que d'autres outils (veille, étude technico-

³ Cette communauté, développée dans le cadre de la chaire de Prospective du Cnam, revêt en effet les caractéristiques d'une CP dans la mesure où ses membres se rencontraient régulièrement pour chercher à améliorer leur activité à travers une réflexion sur leurs pratiques. Pour cela, ils s'appuyaient sur un répertoire partagé construit au fil des années, notamment autour des méthodes prospectives et sur un engagement mutuel. La participation des membres se faisait de manière volontaire et le mode d'organisation permettait à chacun d'améliorer ses propres compétences, ce qui procure à cette structure sociale un caractère auto-organisé.

économique, intelligence économique ...). Ces démarches mobilisent généralement un groupe de travail principal composé d'experts internes et externes encadrés éventuellement par un ou plusieurs experts méthodologiques, mais pas de comité de pilotage⁴.

Le groupe de travail au centre des dispositifs encadrant les démarches d'aide à la décision est organisé en communauté épistémique orientée vers la création de connaissances⁵. Cette dernière se traduit pour ses participants par un enrichissement et/ou une remise en cause de leurs représentations en y intégrant une dimension systémique et prospective (Bootz, 2005). Cette création de connaissances, au sens d'Argyris et Schön (1974) est limitée à un niveau local. En effet, les résultats ne sont pas diffusés aux autres membres de l'organisation ou alors de manière marginale par le commanditaire. Ils ne sont pas davantage diffusés dans les pratiques étant donné que ce type de démarches ne débouche pas directement sur des actions stratégiques. Dans ce cadre, la CE formée par le groupe de travail se retrouve isolée du reste de l'organisation et notamment des communautés en charge d'utiliser les connaissances créées (mode 1).

1.3.2. *Les démarches d'orientation stratégique*

L'objectif des démarches d'orientation stratégique est de contribuer aux processus de décision stratégique en permettant aux dirigeants d'explorer ensemble les différents futurs possibles. La démarche prospective, en concentrant la réflexion à la sphère dirigeante vise à parvenir à un partage et/ou une remise en cause de la vision stratégique (Fransman, 1987). Elle contribue également à la mise en place d'actions stratégiques. Dans ce type de démarche, la réflexion prospective est menée par un groupe de travail restreint composé par les membres du comité de direction.

La sphère dirigeante est ainsi organisée en communauté épistémique et produit de la connaissance qui se traduit par un apprentissage en double boucle organisationnel. La mise en place d'actions stratégiques à l'issue de la démarche induit une modification du cadre organisationnel, mais le caractère confidentiel de ce type de démarche implique que rien n'incite les membres de l'organisation, à modifier leurs représentations du monde. Ils doivent ainsi se contenter de s'adapter au nouveau cadre organisationnel issu du changement stratégique (apprentissage comportemental). Les actions stratégiques proposées par la hiérarchie peuvent

⁴ L'objectif est, en effet, de parvenir à générer de l'information pertinente pour aider à la décision, mais sans volonté marquée d'incitation à l'action.

⁵ Les démarches prospectives collectives mobilisent, en effet, des groupes de travail composés de représentants hétérogènes, les outils utilisés constituent le *codebook* et le rôle d'autorité procédurale est incarné par l'expert méthodologique qui encadre et accompagne la démarche.

ainsi se heurter à des résistances de la part des membres de l'organisation qui se retrouvent confrontés à un phénomène « d'injonction paradoxale » (Watzlawick, 1991) selon lequel on leur demande de changer de comportements alors que leur perception du contexte est restée la même. Ainsi, rien n'assure que la création de connaissances se traduise dans les pratiques organisationnelles. Et ce d'autant plus que l'on se retrouve dans une architecture cognitive correspondant au mode 1.

1.3.3. Les démarches de mobilisation

Dans une acception élargie, il s'agit de toute démarche impliquant un grand nombre de personnes, sans finalité stratégique directe et ayant pour objet une réflexion sur l'avenir de l'organisation. Le dispositif chargé d'encadrer cette large réflexion comprend généralement plusieurs groupes de travail coordonnés par un comité technique.

Cette large réflexion collective est source d'apprentissage à dominante cognitive (double boucle). L'ampleur de la mobilisation implique que les représentants des groupes fonctionnels et des communautés de pratique se retrouvent impliqués dans la réflexion, et font ainsi partie intégrante de la communauté épistémique. Cette interaction entre la communauté produisant les connaissances et les communautés chargées de les utiliser (mode 2) facilite la gestion simultanée de la production et de la circulation des connaissances. Mais comme ce type de démarche ne provoque pas de changement stratégique direct, le cadre organisationnel demeure inchangé et les individus ne sont pas incités à modifier leurs comportements. Les changements cognitifs risquent ainsi de ne pas se traduire en action et de n'avoir alors que peu d'influence sur l'organisation.

1.3.4. Les démarches de conduite du changement

L'objectif des démarches de conduite du changement consiste à parvenir à élaborer des résultats actionnables d'un point de vue stratégique en s'appuyant sur une réflexion prospective mobilisant un nombre important d'acteurs de l'organisation. Les fortes exigences qui pèsent sur les démarches de conduite du changement (capacité à combiner une forte mobilisation et un prolongement stratégique de la réflexion) induit le recours à des dispositifs complets (plusieurs groupes de travail, comité de pilotage, comité technique).

Du point de vue de l'apprentissage organisationnel, la création de connaissances issue de la « méta-communauté épistémique » que forme l'ensemble des acteurs de la réflexion, se traduit par un apprentissage en double boucle. Les actions stratégiques engagées à l'issue de la

réflexion prospective entraînent une modification du cadre organisationnel à laquelle les individus vont devoir s'adapter en développant des apprentissages comportementaux. L'adaptation des individus à la stratégie nouvelle est d'autant plus facilitée qu'ils ont été mobilisés durant la réflexion et qu'ils ont ainsi développé des apprentissages à dominantes cognitives. On se retrouve ainsi dans une configuration d'apprentissage « accompli » (Leroy et Ramanantsoa, 1996) au sein de laquelle les changements comportementaux et cognitifs interagissent et limitent ainsi les risques de blocage et de résistance face aux changements. De plus, la diffusion et l'inscription dans les pratiques des connaissances créées durant la démarche sont soutenues par l'architecture cognitive de mode 2 qui caractérise ces démarches liant dans un même processus les communautés épistémiques, les communautés de pratique et les groupes fonctionnels.

En résumé, la typologie souligne que les démarches de prospective étaient toutes sources de création de connaissances dans la mesure où la réflexion collective mobilise au minimum un groupe de travail restreint organisé en communauté épistémique. En revanche, en ce qui concerne les deux autres dimensions de l'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire la diffusion et l'inscription dans les pratiques de ces connaissances nouvelles, les démarches ont des effets inégaux et se différencient en favorisant des formes plus ou moins « accomplies » d'apprentissage et des interactions plus ou moins riches entre communautés d'apprentissage hétérogènes (tableau 1).

Tableau 1 : Synthèse de la typologie des démarches prospectives (Bootz et Monti, 2008)

Type de démarche	Aide à la décision	Orientation stratégique	Mobilisation	Conduite du changement
Objectif	Alimenter la réflexion stratégique	Partage et / ou remise en cause de la vision stratégique.	Préparer les esprits aux changements possibles et souhaitables	Parvenir à des actions stratégiques sur la base d'une large réflexion collective
Dispositif	Groupe de travail restreint composé d'experts internes et externes assistés d'experts méthodologiques	Groupe de travail restreint composé des décideurs assistés d'experts méthodologiques	Plusieurs groupes de travail coordonnés par un comité technique	Dispositif complet comprenant un comité de pilotage, un comité technique et plusieurs groupes de travail
Apprentissage organisationnel	Apprentissages locaux isolés (participants) Mode 1	Apprentissage organisationnel en double boucle Apprentissage comportemental Mode 1	Apprentissage cognitif Mode 2	Apprentissage en double boucle organisationnel Apprentissage accompli Mode 2
Cas illustratifs	EDF, GDF, AIF, GIAT	Renault, MAIF, Boulanger, AXA, Lafarge, Shell,	BASF Agriculture, Renault Mides	Enseignement Catholique

2. Méthodologie : recueil de données fondées sur 45 démarches de prospective menées au sein de la communauté de pratique du CNAM depuis 10 ans

2.1 L'évolution de la communauté de pratique du Cnam

La communauté de pratique d'origine, à partir de laquelle la typologie présentée ci-dessus a été établie, a évolué au cours des dix dernières années au gré des évolutions de la chaire de Prospective du Cnam, qui s'est orientée de la « prospective industrielle » à la « prospective stratégique » (Durance, 2014) et se trouve, depuis quelques années, rattachée à un laboratoire de recherche dont les travaux dépassent largement le cadre des sciences de gestion.

La communauté de pratique est aujourd'hui composée d'acteurs qui présentent deux types de caractéristiques :

- d'une part, être simultanément actifs dans trois champs d'activité : enseignement, recherche et expertise ;
- d'autre part, accompagner des organisations dans leurs pratiques de la prospective sur des bases essentiellement participatives.

Les acteurs qui composent cette communauté jouent ainsi généralement le rôle de conseillers internes au sein des organisations qu'ils accompagnent dans leurs réflexions prospectives et stratégiques.

Même si la communauté est toujours rattachée à la chaire de Prospective du Cnam comme lieu de formation, d'échanges et comme sources d'initiatives diverses, on notera que le caractère institutionnel de la communauté est moins marqué qu'il y a une dizaine d'années, car les membres de la communauté de pratique ont essaimé dans de nombreuses organisations privées ou publiques.

Les démarches de prospective conduites par les acteurs de cette communauté se distinguent nettement de deux autres catégories de travaux de prospective :

- les études totalement externalisées, conduites par des experts hors les murs de l'organisation et sans aucune participation interne ;
- les démarches conduites en interne dans les organisations, sans accompagnement externe sur les processus, les contenus, la méthode.

Cette communauté de pratique a donc comme code de conduite de « faire avec » plutôt que de « faire pour ». Concrètement, les acteurs de la communauté ont une posture d'accompagnateur et s'attachent au transfert des compétences de la prospective au sein des organisations, tant en termes d'attitude que de méthode.

La communauté est donc fondamentalement caractérisée par l'accompagnement de réflexion collective de prospective articulant de manière équilibrée processus, contenu et méthode en cherchant à innover dans ces 3 dimensions, alors que d'autres communautés de pratique ont plutôt tendance à privilégier une seule de ces dimensions.

2.2. Confrontation des pratiques de la dernière décennie à la typologie

La typologie proposée originellement a été depuis largement diffusée et utilisée au sein de la communauté de pratique dans trois champs d'actions : formation, recherche et expertise. Quatre contributeurs de l'article, membres actifs se situant cœur de la communauté de pratique, se sont ainsi basés sur la typologie initiale pour classer les pratiques prospectives auxquels ils ont participé ces dix dernières années. Au total 45 cas ont ainsi été retenus, la liste est donnée en annexe 1.

Chaque contributeur a d'abord placé individuellement chacun de ces cas dans la typologie initiale en discutant avec les différents collaborateurs impliqués dans chaque projet. Puis l'ensemble des cas ont fait l'objet de discussions collectives dans le cadre de plusieurs réunions (physiques, téléphonique et via courriel) permettant la confrontation des points de vue et l'émergence de consensus. Il s'est très vite avéré que la typologie initiale était trop restrictive pour prendre en compte les évolutions des pratiques actuelles en particulier la multiplication des démarches de prospective qui impliquent des acteurs externes à l'organisation ou le développement massif de démarches articulant la prospective jusqu'à l'action. Il a donc été jugé nécessaire de procéder à une modification de la typologie en affinant dans un premier temps les critères discriminants. Ces modifications sont développées dans la partie suivante consacrée aux résultats.

3. Résultats

L'analyse des pratiques actuelles sur la base de nos cas induit une refonte de la typologie initiale. Les critères discriminants ont en effet dû être affinés passant chacun de 2 à 3 niveaux aboutissant ainsi non plus à 4 mais à 6 types de démarches.

3.1. Des critères discriminants affinés

3.1.1. Implication des résultats : l'émergence d'un niveau intermédiaire centré sur les actions opérationnelles

Les pratiques récentes de prospectives ne peuvent plus être rangées selon la vision dichotomique distinguant simplement implication stratégique directe et indirecte des résultats. Il est désormais nécessaire de considérer une strate intermédiaire qui passe par des actions opérationnelles. Il s'agit ici de démarches dont l'objectif n'est pas, à la différence de l'orientation stratégique ou de la conduite du changement d'agir directement sur la stratégie globale mais d'agir sur des actions opérationnelles. Cette nouvelle catégorie renvoie ainsi à des démarches qui, sans questionner la stratégie globale, impactent une ou plusieurs politiques aux champs plus restreint (RH, technologie, ...). Dans ce cadre, les démarches prospectives sont articulées avec des plans d'actions. Par ailleurs, ces démarches se différencient également des démarches ayant un impact stratégique indirect dans le sens où il s'agit de réflexions qui débouchent effectivement sur des actions concrètes et non pas de démarches exploratoires portées par des groupes d'experts ou d'acteurs qui n'ont pas de prise directe sur la décision et l'action. L'implication des résultats renvoie ainsi désormais à trois niveaux :

- directe vers la stratégie globale
- directe vers des actions opérationnelles
- indirecte.

3.1.2. Mobilisation : prise en compte de la représentativité et apparition d'un niveau moyen

La distinction opérée dans la première typologie entre faible ou fort nombre de participants (groupe de travail restreint versus une large partie des membres de l'organisation) nécessite d'être affinée. Ce critère en étant uniquement quantitatif et relativement imprécis ne parvient pas rendre bien compte des pratiques actuelles. L'évolution des pratiques nécessite de prendre en compte le concept de représentativité plutôt qu'un simple critère quantitatif. Un groupe de

travail composé de représentants mono-acteur est moins mobilisant à nombre égal qu'un groupe de travail multi-acteurs⁶.

Cette question de la représentativité implique également que lorsqu'il n'est pas possible de mobiliser l'ensemble des représentants dans le groupe de travail initial on développe différents temps de mobilisation externe de manière ponctuelle. Cela implique que la mobilisation ne se traduit pas uniquement par des réflexions collectives menée par un ou plusieurs groupes de travail, mais peut prendre différentes formes (entretiens d'experts, questionnaires, ...).

Nous différencions ainsi trois niveaux de mobilisation dans la nouvelle typologie :

- Mobilisation faible : un groupe de travail restreint et essentiellement un seul type d'acteurs (uniquement des experts, des décideurs, ou des fonctionnels).
- Mobilisation moyenne : un groupe de travail multi-acteurs (réunissant à la fois des décideurs, des managers, et/ou des fonctionnel ou sein d'une organisation et/ou réunissant des représentants de plusieurs organisations) complété par des temps de contributions ponctuelles en dehors du groupe. Avec globalement 15 à 30 personnes impliquées dans la démarche.
- Mobilisation forte : un dispositif élargi correspondant à la mobilisation moyenne mais à une échelle supérieure (de 50 à 200 personnes globalement impliqués)

3.1.3. Le développement des démarches en réseau et l'ouverture à l'externe

Un élément structurant de l'évolution des pratiques concerne le développement de la réflexion en réseau avec l'ouverture vers l'externe. À l'époque les travaux recensés étaient quasi tous de nature interne à deux exceptions près : BASF agriculture (Chapuy and Gros, 2010) et enseignement catholique (Bootz, 2003). Aujourd'hui ce type de réflexion s'est massivement développé et représente pas loin de la moitié des cas recensés, si bien que l'on peut scinder chaque type de démarche en interne/externe. Dans ces démarches réseaux ou externes qui réunissent des acteurs différents autour de problématiques communes on peut distinguer :

- Celles menées par des organisations constituées en réseau et qui doivent construire des stratégies et projet d'action partagés pérennes (chambres d'agriculture, fédération, ...).

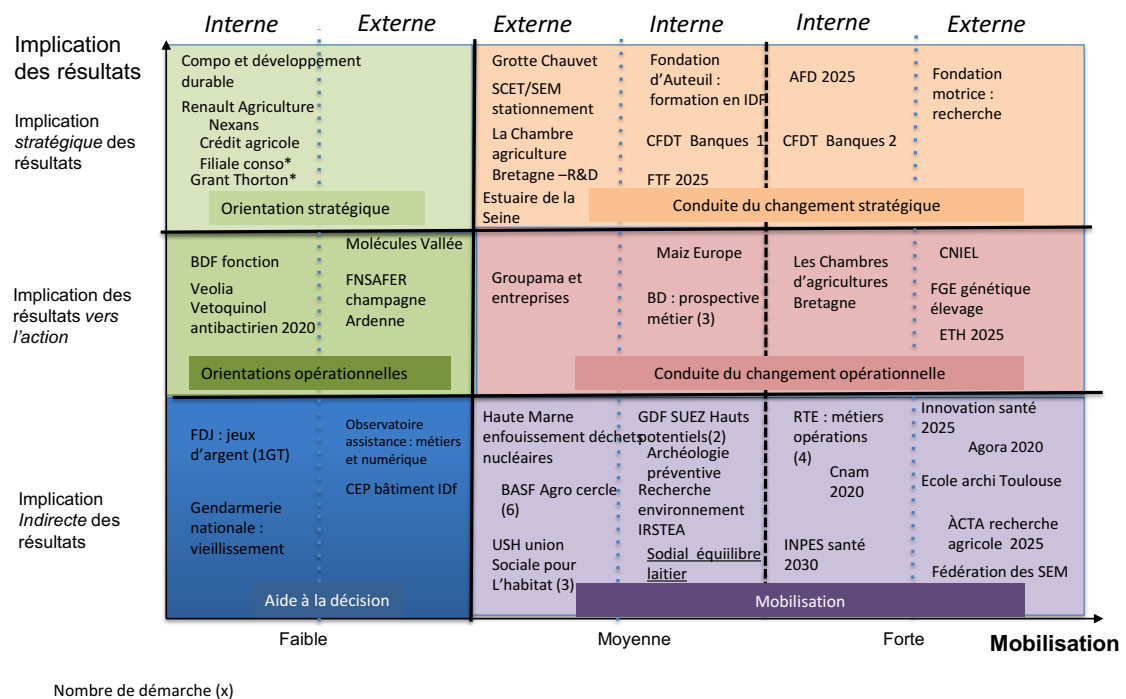
⁶ La différenciation des acteurs reposent ici essentiellement sur les niveaux hiérarchiques, la nature des compétences, et le caractère interne ou externe.

- Celles menées au sein d'organisation qui réunissent autour d'une problématique les parties prenantes comme les observatoires des métiers, réunissant à la fois les représentants des entreprises, des syndicats, des organismes de formations, les OPCA, etc.
- Celles menées par des organisations indépendantes sur des sujets *ad hoc*. Par exemple BASF Agriculture qui réunit des acteurs sans liens institutionnels pour réfléchir à des enjeux communs ou les réflexions collectives d'organisations autour d'observatoires métiers.

3.2. Une typologie de 6 démarches

Le passage de chaque critère de 2 à 3 niveaux aboutit ainsi à non plus 4 mais 6 types de démarches prospective. La synthèse des résultats apparaît sur la figure 2.

Figure 2 : Typologie des pratiques prospective (2016)



3.2.1. Les éléments relativement stables

On retrouve dans la nouvelle typologie les démarches d'orientation stratégique et d'aide à la décision avec des caractéristiques identiques à la première version. Les démarches de mobilisation sont désormais scindées en deux catégories en fonction de l'ampleur de la mobilisation (moyenne ou forte) sans toutefois modifier le fond des démarches.

La première catégorie est caractérisée par une mobilisation moyenne, avec un groupe de travail principal ayant pour objectif de co-construire les représentations de l'avenir et de partager les analyses sur les enjeux du futur comme c'est le cas pour BASF Agro avec les acteurs de la filière ou au sein de la business unit « commercialisation » de GDF SUEZ pour les hauts potentiels afin de les préparer aux enjeux du numérique et de la sobriété énergétique. Dans cette première catégorie, chacun des acteurs impliqués, en tire ensuite les conséquences pour son action indépendamment des travaux collectifs.

La seconde catégorie de démarches est caractérisée par une mobilisation forte qui se traduit par l'implication de plusieurs groupes de travail conjuguée à d'autres modes de participation (questionnaire prospectif, entretiens,...). Le nombre de participants à la réflexion atteint 30 à 50 personnes comme le travail sur l'évolution du métier d'architecte avec l'ensemble des parties prenantes à Toulouse et peut aller jusqu'à 100 ou 200 personnes avec l'exemple d'Innovation santé 2025 qui a réuni plus de 400 contributeurs dans des formats variés (contributions individuelles : une centaine, séminaire de prospective : une cinquantaine, questionnaire : environ 200, colloque : environ 200, site interactif, ...). A nouveau, ces démarches ont pour objet d'élaborer des représentations alternatives de l'avenir, d'identifier les principaux défis partagés à venir et les grandes pistes de réponses possibles, en intégrant largement des points de vue variés.

3.2.2. Les changements majeurs

Les changements majeurs concernent d'une part les démarches de conduite du changement qui désormais se différencient en conduite du changement stratégique (correspondant à la conduite du changement dans la typologie initiale) et conduite du changement opérationnel. Ils concernent d'autre part l'apparition d'une nouvelle démarche qui n'apparaissait pas dans la typologie initiale à savoir l'orientation opérationnelle.

La conduite du changement stratégique

Alors que dans la typologie initiale, la conduite du changement stratégique était considérée comme un idéal-type difficile à atteindre, on assiste ces dix dernières années à une multiplication des démarches de prospective moyennement ou fortement mobilisatrice débouchant directement sur une remise en cause de la stratégie et/ou des modèles économiques. Deux catégories sont distinguées en fonction de l'importance de la mobilisation.

La démarche de conduite du changement stratégique avec un niveau de mobilisation moyen se caractérise par des démarches co-construites par les acteurs réunis le plus souvent au sein d'un groupe de travail principal, un comité de pilotage et parcourant l'ensemble des temps de la prospective stratégique : exploration, enjeux, orientations stratégique et orientation pour l'action. Les participants au groupe de travail sont généralement des décideurs, des managers de niveau assez élevés (directeurs d'établissement par exemple pour la Fondation d'Auteuil, n° 2 de réseaux de PME pour les Sociétés d'économie mixte de stationnement), ou encore pour l'étude « Forces terrestres futures 2025 » les responsables des grandes fonctions RH. Le comité de pilotage se rapproche pour les démarches internes du comité de direction et pour les démarches externes des dirigeants concernés.

Ces démarches débouchent sur un questionnement des orientations stratégiques, qui vont soit aboutir à une confirmation de ces orientations comme pour la Fondation des apprentis d'Auteuil et son positionnement sur les jeunes en grande difficulté de 14 à 18 ans délaissés par les autres acteurs du système, soit aboutir à un changement de modèle comme pour les sociétés d'économie mixte de stationnement se définissant désormais comme acteur de la mobilité, ou bien faire évoluer la stratégie dans une direction nouvelle comme dans le cas de la démarche de labellisation UNESCO de la Caverne Vallon Pont d'Arc (ex Grotte Chauvet), où l'instance participative (composée des membres de la société civile) a proposé de mieux relier le projet à l'économie productive du territoire afin de rendre plus robuste le modèle de développement du territoire de l'Ardèche Méridionale.

Les démarches de conduite du changement stratégique avec un niveau de mobilisation élevé sont caractéristiques des évolutions de ces dernières années avec le développement de ce type de démarche très largement mobilisatrice au sein de l'entreprise, de l'organisation, souvent avec les parties prenantes, ce levier apparaissant plus essentiel pour la réussite désormais pour les démarches de conduite du changement

Elles s'appuient ainsi sur niveau de mobilisation élevé par le nombre de personnes impliquées et par la variété des formes de la mobilisation. C'est l'Agence Française de Développement qui

dans la réflexion sur son avenir à dix ans (AFD 2025) a impliqué directement (ateliers, séminaires, conférences, groupe de travail, ..) environ 300 personnes sur un effectif de 1600 personnes sans compter l'administration d'un questionnaire large auprès de l'ensemble des salariés (avec un taux de retour de 25 %). Cet élargissement de la représentativité des personnes impliquées est généralement créateur de remise en cause encore plus profonde et porteuse d'innovation. C'est ainsi qu'à l'issue de la démarche de prospective de la « Fondation motrice » qui portait sur les axes de recherche prioritaires sur l'infirmité motrice cérébrale, la co-construction de l'exploration prospective par des collègues de malades et de parents, de thérapeutes et de scientifiques a débouché sur une nouvelle hiérarchie des priorités en termes d'axe de recherche mettant en avant les travaux sur la douleur auparavant délaissés par les scientifiques mais au premier rang des préoccupations des malades⁷.

La conduite du changement opérationnel

La conduite du changement opérationnel correspond à des démarches qui ont un impact fort non pas sur la stratégie globale de(s) l'organisation(s) mais sur ces politiques celles des ressources humaines par exemple pour Becton Dickinson, de la communication pour le CNIEL, ou encore sur des enjeux spécifiques de mutualisation pour les chambres d'agriculture de Bretagne.

La particularité de ces démarches est que leur épice (temps passé, efforts déployés) est moins dans le versant exploratoire que sur celui des enjeux pour la sphère concernée (RH, communication, autres) et des conséquences directes pour l'action. On s'intéresse ici surtout à la question de l'interface entre les évolutions de l'environnement externes et les enjeux internes. Les dispositifs sont assez exigeants impliquant souvent opérationnels et décideurs avec au moins un groupe de travail avec une représentativité élevée (manager, fonction supports ...) et un comité de pilotage moteur.

Il s'agit à la fois de démarches courtes dans le temps et allant plus loin dans l'opérationnalité des résultats. Par exemple, dans le cas de la prospective métiers conduite en interne, il faut parcourir pour un métier l'ensemble des temps forts de la prospective : exploration, enjeux, impact sur l'orientation des compétences et des politiques RH et conséquences sur les actions RH.

⁷ Cet axe de recherche est toujours prioritaire plusieurs années après la fin de la réflexion prospective.

L'orientation opérationnelle

Autre nouveauté de la typologie, l'apparition des démarches d'orientation opérationnelle. Il s'agit de démarches portées principalement par des acteurs directement impliqués dans les champs d'action concernés le plus souvent réunis au sein d'un groupe de travail unique. Dans cette catégorie, il existe des exercices de prospective menés sur des questions précises. C'est le cas de la démarche « Molécules Vallées » engagée par la CCI de Lyon en 2009 pour identifier avec un groupe composé de chercheurs, d'institutionnels et d'entrepreneurs de la région Rhône-Alpes les molécules à enjeux issues du végétal. L'objectif est de préparer les acteurs à un modèle de croissance verte et d'anticiper une éventuelle diminution des investissements dans les secteurs traditionnels de la chimie. C'est donc à la fois très opérationnel mais sans objectif de diffusion dans l'organisation au delà du projet étudié et des décisions immédiates à prendre.

4. Discussion

4.1. Prospective et apprentissage organisationnel : analyse de l'impact des démarches nouvelles

Pour les démarches présentes dans la typologie d'origine (aide à la décision, orientation stratégique et mobilisation) les impacts en terme d'apprentissage organisationnel demeurent globalement les mêmes. Nous allons donc concentrer notre analyse sur les démarches nouvelles (orientation opérationnelle et conduite du changement opérationnel) ainsi que sur les changements structurants (développement de démarches en réseau).

4.1.1. Orientation opérationnelle et apprentissage organisationnel

Les démarches d'orientation opérationnelle débouchent sur des actions opérationnelles sans changement fondamental du cadre organisationnel puisque contrairement aux démarches d'orientation stratégique l'objectif n'est pas de modifier la stratégie globale de l'organisation. La création de connaissances produite par le groupe de travail n'induit donc pas ici d'apprentissage en double boucle organisationnel. Les acteurs de l'organisation doivent pour leur part s'adapter aux actions opérationnelles mises en place (apprentissage comportemental) sans avoir modifié leurs représentations dans la mesure où ce type de réflexion reste confinée à un cercle restreint (mode 1). On se heurte ainsi à des risques de résistances aux changements. Pour résumé on se retrouve dans une configuration très proche de l'orientation stratégique, à la

différence majeure près que les actions mises en œuvre ne remettent pas en cause le cadre stratégique.

4.1.2. Conduite du changement opérationnel et apprentissage organisationnel

Ce type de démarche présente globalement les mêmes vertus que la conduite du changement stratégique à savoir l'émergence d'une forme accomplie d'apprentissage. L'importance de la mobilisation combinée avec la mise en œuvre d'actions opérationnelles implique en effet une interaction d'apprentissages cognitifs et comportementaux qui limite les risques de blocage et de résistance. De plus, la diffusion et l'inscription dans les pratiques des connaissances créées durant la démarche sont soutenues par l'architecture cognitive de mode 2. L'ampleur de la mobilisation favorise en effet l'articulation des communautés autonomes (CP et CE). En revanche, à la différence des démarches de conduite du changement opérationnelle, les changements n'entraînent pas un bouleversement stratégique majeur. On raisonne dans un cadre inchangé, il n'y a donc pas création d'une forme d'apprentissage organisationnel en double boucle.

Cependant nous avons vu que dans certains cas (fondation motrice par exemple), ce type de démarche pouvait aboutir à une remise en cause plus profonde sans que cela ne soit un objectif de départ. On se retrouve ainsi parfois dans une configuration intermédiaire où l'on remet en cause le modèle de développement actuel en construisant un plan d'actions permettant d'aller vers un autre modèle qui reste encore inconnu (Groupama, cuir de carpes de la Dombes). On fabrique ainsi un « sas » où l'hybridation est possible entre ancienne et nouvelle pratique en mobilisant CP et CE mais aussi des communautés hybrides qui associent praticiens et experts. Dans ce type de situation, on pose les bases d'un changement plus profond qui renvoi alors à un apprentissage en double boucle.

4.2. Le développement des démarches participatives et de conduite du changement : un mouvement de fond qui accompagne l'économie des connaissances

Il y a 10 ans les démarches de conduite du changement bien qu'étant les plus « vertueuses » en matière d'apprentissage organisationnel, restaient en pratique largement minoritaires et étaient même parfois considérées comme des abstractions théoriques difficilement applicables. A cette époque seul un exercice de prospective mené au sein de l'Enseignement catholique correspondait complètement à ce type de démarche (Bootz, 2003).

Ce paradoxe apparent s'expliquait par le fait que ce type de démarche ne s'adressait qu'à une population restreinte d'entreprises qui développaient déjà de manière plus ou moins intensive des formes d'apprentissage organisationnel. C'est-à-dire des entreprises habituées à générer de nouvelles connaissances par une mise à l'épreuve régulière de leurs modèles mentaux. Des entreprises dans lesquelles les salariés sont engagés dans une dynamique permanente d'apprentissage collectif et qui favorisent les interactions entre communautés d'apprentissage autonomes. En somme des entreprises apprenantes. Or, ce type d'entreprises était, il y a une dizaine d'années, encore minoritaires. Pour la majorité des organisations « non apprenantes » ou « hiérarchiques », l'introduction directe d'une démarche de conduite du changement était quasiment impossible parce qu'elle supposait une rupture culturelle trop brutale.

Or, depuis cette époque, le contexte a profondément évolué avec l'avènement de l'économie des connaissances (Dean and Kretschmer, 2007; Powel and al., 2004) qui se caractérise notamment par un accroissement structurel de la part de l'immatériel, du travail intellectuel et de la R&D dans les processus de création de richesse. Dans ce contexte, le management des connaissances s'est petit à petit institutionnalisé au sein des entreprises. Considérées comme un moteur d'innovation et d'avantage concurrentiel durable, les pratiques visant la création, la codification, la capitalisation, le transfert des connaissances, se développent en effet de manière massive⁸ (Garvin et al., 2008).

Cette nouvelle donne implique que les entreprises parviennent aujourd'hui beaucoup plus qu'il y a 10 ans à mener des projets collaboratifs, à développer des structures créatives, à maîtriser les processus d'idéation. D'autres facteurs sont favorables à cette évolution comme la généralisation du travail en mode projet, la décentralisation des organisations la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques et enfin l'évolution des frontières des organisations plus ouvertes sur l'extérieur et plus sensibles aux facteurs externes. Ces derniers doivent désormais être pris en compte non seulement par les directions générales, mais aussi par les directions fonctionnelles, les business unit géographiques ou métiers. Les démarches de conduite du changement ont ainsi pu se développer massivement.

Le développement de démarches réseaux avec des acteurs externes s'explique également par ce mouvement de fond imprimé par l'économie des connaissances qui pousse les entreprises à reconcevoir et ouvrir leurs frontières afin de collaborer avec leurs parties

⁸ Ainsi selon une enquête réalisée en 2010 par Bain & Company, près de 40% des 1 160 dirigeants d'entreprises interrogés déclarent avoir mis en place un programme de management des connaissances au sein de leur organisation (Rigby, 2011). Ce marché représente, selon une autre étude (Forrester, 2008), près de 4 milliards d'euros et connaît une croissance de plus de 50%.

prenantes (clients, fournisseurs, utilisateurs, concurrents, ...) dans un univers de coopétition. Le développement des écosystèmes d'innovation, du crowdfunding (Albors et al. 2008) et plus globalement de l'open innovation (Chesbrough, 2003) est symptomatique de cette évolution.

Les ressources nécessaires au développement des stratégies (connaissance, compétences, financières...) se trouvent ainsi de plus en plus dans l'écosystème des organisations (mondialisation des marchés, développement du numérique, évolution des réglementations,...). Le croisement qu'opère la démarche prospective entre l'externe et l'interne n'est plus tout à fait de même nature et la notion d'écosystème prend davantage d'importance. Les démarches de prospective sont dans ce cadre de moins en moins des exercices d'élaboration d'un système prospectif que la construction de cadres d'action (pour penser et agir à d'autres échelles avec d'autres acteurs) dans des systèmes plus ouverts.

Dans ces systèmes ouverts (on peut parler de réseaux), la notion de stratégie est complexe car l'articulation entre logiques de réflexion, de décision et d'action ne sont pas des processus établis, les liens entre les ressources sont moins structurés et moins figés. C'est pour cette raison que la construction d'un cadre d'action partagé a une grande importance.

4.3. Evolution des outils et méthodes pour accompagner ces changements

Une des grandes caractéristiques des évolutions des démarches de prospective recensées au sein de la communauté de pratiques du Cnam est le recours de plus en plus rare aux outils formels de la prospective qui ont caractérisé à une époque cette communauté de pratiques (en particulier les outils d'analyse systémique et d'impacts croisés avec l'analyse structurelle la méthode Micmac ou la méthode Mactor (Godet, 2007) ou encore les méthodes de probabilisation subjectives.

Ce qui subsiste c'est une méta-méthode (Coates, 2010) qui fait désormais la part belle au travail :

- sur l'information prospective selon trois axes : la systémique, la dynamique temporelle et la prise en compte de l'incertitude ;
- sur la capacité à produire différentes représentations du futur utiles pour la réflexion (orientée vers l'action et la stratégie)
- sur les interfaces entre les évolutions externes et les impacts internes, avec des analyses de types OT (menaces/opportunités) croisées avec la dimension temporelle de la

stratégie et les évolutions et le cadre de référence de l'action des organisations concernées.

Parmi les outils formels utilisés dans l'ensemble des démarches présentées on recensera principalement l'analyse morphologique dans une version simplifiée en soutien à l'élaboration collective des scénarios et les méthodes d'enquêtes auprès d'experts avec en particulier la méthode de questionnement Lidoli Abaque.

Ce qui différencie aujourd'hui sur le plan de la méta-méthode les démarches de prospective entre elles ce sont les étapes qu'elles parcourent ou non pour aller de l'exploration à l'action.

On recense ainsi six temps forts (non séquentiel)

- 1) la constitution de la base d'information prospective (systémique, dynamique temporelle)
- 2) l'exploration prospective (les hypothèses, les scénarios) –représentation de l'avenir
- 3) les enjeux (menaces et opportunités selon la grille stratégique/ grille d'action)
- 4) les impacts sur les orientations stratégiques et le nouveau cadre de référence stratégique
- 5) les impacts sur les orientations opérationnelles et le nouveau cadre de référence opérationnel
- 6) le déploiement et le suivi

Selon le type de démarche les temps forts privilégiés sont différents (voir tableau 2). Par exemple dans le cas des démarches de conduite du changement opérationnel, la base d'information est souvent une étape peu développée avec une séquence assez brève au début sur l'exploration prospective et les enjeux qui sert d'appui à l'étape approfondie centrée sur les orientations opérationnelles. On aboutit dans la plupart des cas au déploiement et au suivi des actions identifiées dans le temps, dernière phase (caractéristique forte de ce type de démarche). Dans le cadre d'une démarche de mobilisation, la focalisation est différente. Ce sont les étapes de constitution de la base d'information prospective/ l'exploration de la méthode qui sont essentielles alors que les étapes sur les orientations stratégiques et les pistes d'actions opérationnelles sont plus secondaires. Les démarches de mobilisation sont en effet la plupart du temps des démarches d'exploration en commun des futuribles et de partage d'enjeux du futur entre acteurs en interne ou avec des acteurs externes à l'organisation.

Cette méta-méthode intègre également des dispositifs spécifiques qui comprennent à la fois les composantes (comité de pilotage, groupe de travail, différents modes d'association en interne ou en externe,...) et leurs caractéristiques (nombre, représentativité, durée, etc.).

On peut ainsi analyser l'évolution tendancielle des méthodes comme un détachement progressif des outils formels (type méthode des scénarios) au profit d'approches plus flexibles. L'abandon du recours à une batterie de méthodes structurées d'un ensemble vaste d'outils utilisables en fonction des situations auxquelles on a à faire face. Il y a surtout une volonté à tendre vers des démarches plus flexibles et courtes pour répondre aux contraintes des organisations. On peut ainsi considérer que de ce point de vue la prospective a tendance à se rapprocher davantage à la vision du foresight prônée par Coates (2010). Néanmoins les dimensions « mobilisation collective » et « rebouclage à l'action » stratégique et/ou opérationnelle se sont encore développés ces dernières années, renforçant ainsi la singularité des pratiques de la prospective à la française par rapport aux approches US. Il y a donc globalement un double mouvement paradoxal de la prospective vis-à-vis des approches de foresight.

Par ailleurs, l'usage de méthodes qui combinent mobilisation collective, interrogation d'experts et d'autres sources d'informations est en adéquation avec la vision de nombreux spécialistes de la prospective (Haegeman et al, 2013; Lüdeke, 2013; Popper, 2008; Malanowski et Zweck, 2007).

Tableau 2 : synthèse des démarches prospective 2016

	Aide à la décision	Orientation stratégique	Orientation opérationnelle	Mobilisation	Conduite du changement stratégique	Conduite du changement opérationnelle
Objectif	Alimenter la réflexion stratégique	Partage et / ou remise en cause de la vision stratégique pour éclairer les orientations stratégiques	Préparer les acteurs/décideurs locaux aux changements possibles et souhaitables pour faire évoluer leurs actions	Préparer les esprits aux changements possibles et souhaitables (faire évoluer les représentations et identifier les enjeux)	Parvenir à des orientations stratégiques sur la base d'une réflexion collective	Parvenir à des orientations en termes d'actions sur la base d'une réflexion collective
Dispositif	Groupe de travail restreint composé d'experts internes et externes	Groupe de travail restreint composé des décideurs assistés d'experts méthodologiques	Groupe de travail composé d'experts et de manager en responsabilité sur le sujet/thématique	1) Groupe de travail restreint composé de décideurs /managers comité technique Comité de pilotage 2) Plusieurs groupes de travail coordonnés par un comité technique Comité de pilotage	Dispositif complet comprenant un comité de pilotage, un comité technique et plusieurs groupes de travail	Groupe de travail composé de managers/acteurs de terrain avec comité de pilotage et comité technique ou plusieurs groupes
Méthode	Base d'information + Exploratoire+ Enjeux+/- Orientations stratégiques - Orientations actions - Déploiement et suivi - -	Base d'information - Exploratoire+ Enjeux ++ Orientations stratégiques ++ Orientations Actions +/- Déploiement et suivi -	Base d'information +/- Exploratoire+/- Enjeux ++ Orientations stratégiques +/- Orientations action++ Déploiement et suivi ?	Base d'information - Exploratoire+/- Enjeux ++ Orientations stratégiques +/- Orientations actions +/- Déploiement et suivi 0	Base d'information ++ Exploratoire++ Enjeux++ Orientation stratégiques + Orientation action +/- Déploiement et suivi +	Base d'information +/- Exploratoire+/- Enjeux ++ Orientations stratégiques +/- Orientations action++ Déploiement et suivi +
Mode de production	Production en back office mode étude	Production collective dirigeants et back office (experts)	Production collective	Production collective au cœur +expertise Enquête externe en nombre	Production collective + expertise	Production collective + expertise
AO	Apprentissages locaux isolés (participants) Mode 1	Apprentissage organisationnel en double boucle Apprentissage comportemental Mode 1	Apprentissage organisationnel en double boucle Apprentissage comportemental Mode 1	Apprentissage cognitif Mode 2	Apprentissage en double boucle organisationnel Apprentissage accompli Mode 2	Apprentissage en double boucle organisationnel Apprentissage accompli Mode 2

Conclusion

L'analyse des pratiques de prospective actuelles induit un affinement de la typologie issue des travaux exploratoires de Bootz (2003) et Bootz et Monti (2008) qui désormais compte deux nouvelles démarches (conduite du changement opérationnel et l'orientation opérationnelle) traduisant la tendance d'un glissement des pratiques du champ stratégique vers l'opérationnel. La nouvelle typologie souligne ainsi l'élargissement de l'étendue potentielle des champs d'action de ces processus réflexif ainsi que de ses impacts sur l'apprentissage organisationnel. Un mouvement global s'est opéré vers une mobilisation plus large et davantage ouverte sur l'extérieure. Les démarches prospectives impliquent ainsi de plus en plus des dispositifs en réseau permettant d'intégrer l'ensemble des parties prenantes (clients, fournisseurs, utilisateurs, concurrents, ...). L'intensification de la mobilisation s'accompagne en parallèle d'un renforcement du lien entre la réflexion et l'action (stratégique ou opérationnel). Cette évolution est significative, dans la mesure où il y a 10 ans les démarches qui combinaient impact sur

l'action et participation étaient largement minoritaires. Cette évolution s'explique en partie par l'avènement d'un nouveau contexte économique basé sur les connaissances et l'innovation qui se traduit par une plus grande maturité des entreprises en matière de management des connaissances. Elle s'est accompagnée par un changement des dispositifs et des méthodes allant vers davantage de flexibilité, d'ouverture et de rapidité.

Ce mouvement d'ensemble, en insistant sur la dimension participative et la mobilisation collective contribue à maintenir l'approche française dans une forme de singularité par rapport aux pratiques de *foresight* appliquées outre atlantique, même si dans le même temps la recherche de flexibilité et l'abandon du recours à une batterie d'outils structurés conduit à une forme de convergence entre les deux approches. Ce travail rend compte des évolutions récentes des pratiques de prospective mais dessine également les perspectives d'évolution. Ainsi la tendance à élargir la mobilisation et l'ouverture à l'externe pourrait bien s'accélérer encore sous l'impulsion des technologies (Web 2.0, crowdsourcing, réseaux sociaux) qui accompagnent l'économie des connaissances en permettant l'émergence de nouvelles méthodologies prospectives (Radford, 2015).

En centrant l'analyse sur les pratiques de la communauté du CNAM, nos résultats ne peuvent prétendre à une représentativité de l'ensemble des démarches qui entrent dans ce qu'on a l'habitude de nommer « école française de prospective ». Compléter notre analyse par les démarches effectuées dans d'autres sphères prospectives pourrait constituer une perspective intéressante de recherche future. Effectuer une comparaison avec les approches internationales notamment américaines (corporate et strategic foresight) apparaît comme un autre prolongement logique de nos travaux.

Références

Albors, J., Ramos, J.C., Hervas, J.L. 2008. New Learning Network Paradigms: Communities of Objectives, Crowdsourcing, Wikis and Open Source. *International Journal of Information Management*. 28, 194-202.

Argyris, C., Schön, D.A., 1978. *Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.

Ben Martin, R., 2010. The origins of the concept of 'foresight' in science and technology: An insider's perspective. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 77 (2010), 1438–1447.

Blackwell Pub, Malden, MA, USA.

Boe-Lillegraven, S., Monterde, S., 2015. Exploring the cognitive value of technology foresight: The case of the Cisco Technology Radar. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 101 62–82.

Bogenrieder, I., Noteboom, B., 2004. Learning Groups: What Types are There ? A Theoretical Analysis and an Empirical Study in a Consultant Firm. *Organization Studies*. 25, 287-313.

- Bootz, J.P., 2005. La prospective un outil de création de connaissances : perspective cognitive et observation participante. *Finance Contrôle Stratégie*. 8(3), 5-27.
- Bootz, J.P., 2003. Prospective appliquée, création de connaissances et apprentissage organisationnel : Construction d'un modèle explicatif fondé sur une approche cognitive. Thèse de doctorat, CNAM.
- Bootz, J.P., 2010, Strategic Foresight and Organizational Learning : Survey and Critical Analysis *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 77 (2010), 1588-1594.
- Bootz, J.P., 2015. Comment concilier auto-organisation et contrôle au sein des communautés de pratique pilotées? : une scoping review. *Management International*.19 (3), 15-30.
- Bootz, J.P., Kern, F., 2009. Les communautés en pratique : leviers de changements pour l'entrepreneur et le manager, *Traité Management et Gestion des STIC*. Hermès Science Publications- Lavoisier, Paris (France).
- Bootz, J.P., Monti, R., 2008. Les démarches prospectives : de l'aide à la décision à la conduite du changement. Construction d'une typologie interprétative en termes d'apprentissage organisationnel. *Finance Contrôle stratégie*. 11, (1), 41-70.
- Brown, J.S., Duguid, P., 1991. Organizational Learning and Communities of Practice : Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*. 2 (1), 40-57.
- Cagnin, C., Keenan, M., 2008. Positioning future-oriented technology analysis. In: Cagnin, C., Keenan, M., Johnston, R., Scapolo, F., Barré, R. (Eds.), *Future oriented Technology Analysis. Strategic Intelligence for an Innovative Economy*. Springer, Berlin Heidelberg, 1–13.
- Chapuy, P, Gros, V., 2010. Collectively foreseeing future issues: Prospective strategy contributes to the Agriculture and Food Systems' 'Futures Studies' Club. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 77, 1540–1545.
- Chesbrough, H., 2003. The Era of Open Innovation. *Sloan Management Review*. 44 (3), 35-41.
- Coates, J.F., 2010. The future of foresight. A US perspective. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 77, 1428–1437
- Cohendet, P., Créplet, F., Dupouët, O., 2001. Organizational Innovation, Communities of Practice and Epistemic Communities : the Case of Linux. in A., Kirman, J.B., Zimmermann (Eds.). *Economics with Heterogeneous Interacting Agents*. Springer, 303-326.
- Cohendet, P., Créplet, F., Dupouët, O., 2006. La gestion des connaissances; firmes et communautés de savoir. *Economica*.
- Cohendet, P., Diani, M., 2003. L'organisation comme une communauté de communautés : croyances collectives et culture d'entreprise. *Revue d'Economie Politique*. 5, 697-721.
- Cowan, R., David, P., Foray, D., 2000. The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness. *Industrial and Corporate Change*. 9 (2), 211-253.
- Dean, A., Kretschmer, M., 2007. Can Ideas be Capital? Factors of Production in the Postindustrial Economy: A Review and Critique. *Acad. Manag. Rev.* 32 (2), 573-594.
- Dufva, M., Ahlqvist, T., 2015. Knowledge creation dynamics in foresight: A knowledge typology and exploratory method to analyse foresight workshops. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 94, 251–268.
- Duncan, R.B., 1974. Modifications in Decision Structure in adapting to the Environment : some Implications for Organizational Learning. *Decision Sciences*. 5, 705-725.
- Durance, P., 2010. Reciprocal influences in future thinking between Europe and the USA. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 77, 1469–1475.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., Nicollini, D., 2000. Organizational Learning : Debate Past, Present and Future. *Journal of Management Studies*. 37 (6), 783-796.
- Fiol, C.M., Lyles, M., 1985. Organizational Learning, *Academy of Management Review*. 10 (4), 803-813.
- Fransman, M., 1994. Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm. *Industrial and Corporate Change*. 3 (3), 713-757.
- Garvin, D.A., Edmondson, A.C., Gino, F., 2008. Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*. 86(3), 109-116.
- Glick, M., Chermack, T., Luckel, H., Gauck, B., 2012. The effects of scenario planning on participant mental model styles, *Eur. J. Train. Dev.* 36 (5), 488–507.
- Godet, M., 2010. Future memories. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 77, 1457–1463.
- Godet, M., 2007. Manuel de prospective stratégique. Dunod, 3eme édition.

- Haefner, M., Leone, D., Coons, L., Chermack, T., 2012. The effects of scenario planning on perceptions of learning organization characteristics, *Hum. Resour. Dev. Q.* 23 (4), 519–542.
- Haegeman, K., Marinelli, E., Scapolo, F., Ricci, A., Sokolov, A., 2013. Quantitative and qualitative approaches in future-oriented technology analysis (FTA): From combination to integration? *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 80 (3), 386–397.
- Lave, J., 1988. *Cognition in Practice : Mind, Mathematics, and Culture in everyday life.* Cambridge University Press.
- Levitt, B., March, J., 1988. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology.* 14, 319-340.
- Lüdeke, M., 2013. Bridging qualitative and quantitative methods in foresight. In: Giaoutzi, M., Sapio, B. (Eds.), *Recent developments in foresight methodologies.* Springer, New York, pp. 53–66.
- Malanowski, N., Zweck, A., 2007. Bridging the gap between foresight and market research: Integrating methods to assess the economic potential of nanotechnology. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 74 (9), 1805–1822.
- Miles, I., 2010. The development of technology foresight: A review. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 77 (2010), 1448–1456.
- Miles, I., Harper, J.C., Georghiou, L., Keenan, M., Popper, R., 2008. The many faces of foresight. In: Georghiou, L., Harper, J.C., Keenan, M., Miles, I., Popper, R. (Eds.), *The Handbook of Technology Foresight.* Edward Elgar Publishing Limited, Massachusetts, USA, 3–43.
- Nooteboom, B. 2006. Cognitive distance in and between COP's and firms: where do exploitation and exploration take place, and how are they connected ?. Paper for DIME workshop on Communities of Practice, Durham, 27-28 October.
- Paliokaitė, A., Pačėsa, N., 2015. The relationship between organisational foresight and organisational ambidexterity. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 101, 165–181
- Popper, R., 2008. How are foresight methods selected? *Foresight* 10 (6), 62–89.
- Powell, W.W., Snellman, K., 2004. The Knowledge Economy. *Annu. Rev. Sociol.* 30, 199-220.
- Raford, N., 2015, Online foresight platforms: Evidence for their impact on scenario planning & strategic foresight. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 97, 65–76.
- Rhisart, M., Miller, R., Brooks, S., 2015. Learning to use the future: developing foresight capabilities through scenario processes. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 101, 124–133
- Ringland, G., 2010. The role of scenarios in strategic foresight. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 77, 1493–1498.
- Rohrbeck, R., Battistella, C., Huizingh, E., 2015. Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition, *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 101, 1–9.
- Rohrbeck, R., Schwarz, J.O., 2013. The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 80 (8), 1593–1606.
- Tsoukas, H., Shepherd, J., 2004a. *Managing the Future: Foresight in the Knowledge Economy.*
- Tsoukas, H., Shepherd, J., 2004b. Coping with the future: developing organizational foresightfulness. *Futures.* 36, 137–144.
- Uotila, T., Melkas, H., Harmaakorpi, V., 2005. Incorporating futures research into regional knowledge creation and management. *Futures* 37 (8), 849–866.
- Valaskakis, K., 2010. Notes on relativity in future studies *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 77, 1464–1468.
- Vecchiato, R., 2015. Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 101, 25–36
- Ventriss, C., Luke, J., 1988. Organizational Learning and Public Policy : Towards a Substantive Perspective. *American Review of Public Administration.* 18 (4), 337-357.
- Vishnevskiy K., Karasev O., Dirk Meissner D., 2015. Integrated roadmaps and corporate foresight as tools of innovation management: The case of Russian companies, *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 90, 433–443
- Von der Gracht, H.A., Bañulsb, V.A., Turoff, M., Andrzej M., Skulimowski, A.M.J., Gordone, T.J., 2015. Foresight support systems: The future role of ICT for foresight. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 97, 1–6.
- Watzlavawitch, P., 1991. *La réalité de la réalité : confusion, désinformation, communication.* Editions du Seuil, 1991.

Weick, K.E., 2005. Managing the future: foresight in the knowledge economy. Acad. Manag. Rev. 30, 871–873.

Wenger, E., 1998. Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity, Cambridge. MA : Cambridge University Press.

Annexe : Listes des démarches 2005/2015

Cas	Organisation/maitre d'œuvre	Thème de réflexion prospective
Aide à la décision		
FDJ (jeux d'argent)	Française des jeux	« Les jeux d'argent dans l'univers des mobiles en France à l'horizon 2015 », 2011
Gendarmerie (vieillessement)	Ministère de la Défense, Gendarmerie Nationale	« Vieillessement de la population et emploi de seniors au sein des Forces armées », 2008.
SODIAAL (équilibre Laitier)	SODIAAL	Prospective de l'équilibre offre demande de la ressource laitière horizon 2010–2014 (2009)
CEP Batiment Idf	Directe Ile de France	« Les besoins en emplois et compétences liés aux travaux du Nouveau Grand Paris et aux enjeux de la Transition énergétique dans le Bâtiment en Ile-de-France ». 2014
Observatoire assistance (métiers et numérique)	Observatoire des métiers des qualification et de l'égalité professionnelle de l'assistance	Impact des TIC sur l'emploi, les conditions de travail et les flux d'activité dans la branche assistance à l'horizon 2025 – Prospective métiers. 2015
Mobilisation 1		
BASF Agro cercle	BASF Agro France, avec une cinquantaine de partenaires professionnels des filières production grande culture	Sept thèmes de réflexion prospective traités depuis 2004 ⁹
USH Union Sociale pour l'Habitat	USH	Trois démarches en région entre parenthèses (2011, 2012). les facteurs clés impact à l'avenir des organismes de logement social à l'horizon 2025 ans : Midi-Pyrénées, Haute-Marne, Champagne-Ardenne.
Haute-Marne enfouissement déchets nucléaires	CCI Haute-Marne	La gestion à long terme des déchets radioactifs dans la dynamique territoriale en Haute-Marne à l'horizon 2025 : enjeu majeur et orientation pour l'action (2013–2014)
GDF SUEZ hauts potentiels 1 et 2)	GDF SUEZ BU CH&P	« Vers une société sobre en France et en Europe à l'horizon 2025 : formation – action à la prospective stratégique pour les cadres à potentiel », 2011 « Les TIC et l'activité de la BU CH&P horizon 2020 : formation –action à la prospective stratégique pour les cadres à potentiel », 2010
Archéologie préventive	Ministère de la culture, direction de l'archéologie	L'archéologie préventive en France à l'horizon 2010 (2000)
Recherche environnement IRSTEA	IRSTEA	Quelle recherche et innovation pour l'environnement en 2030 (2012)
Mobilisation 2		
INPES (Santé 2030) RTE (métiers des opérations – 4)	INPES RTE – Direction des opérations	Prospective Santé 2030 – Prévention 2010 (Bipe en collaboration avec le Gerpa- A quoi pourraient ressembler les métiers des Opérations à l'horizon 2025-2030 ? Métiers de l'exploitation, de la maintenance Poste, Asi et Laisons
Innovation Santé 2025	LEEM et AVISAN	Santé 2025 : un monde d'innovations – un débat de l'ensemble de parties prenantes pour une politique ambitieuse d'innovations au service d'un système de santé attractif, efficace et équitable. Une démarche initiée et soutenue par les Entreprises du Médicament
Agora 2020	Ministère de l'Equipement, Centre de prospective et de veille scientifique et technologique	Agora 2020 : vivre, habiter, se déplacer en 2020, quelles priorités de recherche ? (2004–2008). Process très ouverts : plusieurs collèges formels d'acteurs (citoyens, collectivités locales, Etat, entreprises, ...) pour explorer les tendances, hiérarchiser les facteurs clés, identifier des enjeux collectifs et explorer les réponses possibles au regard des constats existants.
Ecole architecture de Toulouse : métiers	Ministère du Travail, Région Midi-Pyrénées, Ecole Nationale d'Architecture de Toulouse	“, « L'évolution des métiers de l'architecture et des formations liées » 2008.s
Acta recherche agricole 2025	ACTA	Les systèmes de recherche et développement agricole en France à l'horizon 2025 (2014)
Fédération des SEM Orientations opérationnelles	Fédération des SEM	« L'avenir des Sociétés d'économie mixte à l'horizon 2015 »

⁹

Liste des thèmes traités par le Cercle de prospective BASF depuis 2004: Six mois après les accords de Luxembourg, « certitudes et incertitudes » pour les filières agricoles : quels effets sur les comportements des agriculteurs ? (2004) - Horizon 2008 : quelles techniques demain pour les productions agricoles en France ? (2005) - Étude de la comparaison des compétitivités des grandes zones de production françaises par rapport aux autres continents. Analyse des conséquences, enjeux et marges de manœuvre pour les acteurs de la filière (2006-2007)- Mutations et ruptures possibles pour l'agriculture française à l'horizon 2015 au titre du Développement Durable, et leurs conséquences pour la "gouvernance" des entreprises (2008-2009) - Les conditions d'émergences et sur le contenu possible d'une analyse de la « performance élargie » de l'agriculture (2010-2011) - Les dynamiques prospectives majeures des facteurs clés de la compétitivité des productions de grandes cultures en France sur les différents marchés, à l'horizon 2020-2025 (2012-2013) - La révolution numérique et les productions agricoles en grandes cultures à l'horizon 2025 (2014-2015).

VEOLIA (eau)	VEOLIA, Direction de l'eau et Institut Veolia	Prospective des services urbains de l'eau à l'horizon 2015 dans les grandes agglomérations urbaines (2005)
Vétoquinol antibactérien 2020	Vétoquinol	Les antibactériens dans la production d'animaux d'élevage en Europe à l'horizon 2020 (2006). Un processus formel d'exploration prospective, d'exploration des enjeux stratégiques, d'enseignements opérationnels de court moyen terme : système prospectif, facteurs clés, hypothèses clés, analyses SWOT sur un nombre de tendances/domaines ou sujets clés.
Molécules Vallées	CCI de Lyon	La CCIL (Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon) a engagé une réflexion prospective pour explorer les voies de diversification possibles de la chimie lyonnaise et Rhône-alpine. Cette réflexion pose comme postulat, la conservation et le développement des compétences de l'industrie des molécules à partir du creuset lyonnais.
Orientations stratégiques		
Compo et développement durable	COMPO	Le sens du développement durable pour COMPO et la réponse stratégique horizon 2010 (2007)
Renault Agriculture	Renault Agriculture	Prospective du machinisme agricole à l'horizon 2015, options stratégiques pour le Groupe Renault (2005)
Crédit agricole (crédit à la consommation)	Crédit Agricole, Division crédit à la consommation	CA Consumer Finance dans 3-5 ans : anticiper et répondre aux défis de demain (2010)
Grant Thornton	Grant Thornton	Prospective de l'environnement concurrentiel et enjeux pour l'avenir de Grant Thornton (2014)
Conduite du changement opérationnelle 1		
Chambres d'agricultures de Bretagne	Chambres d'agriculture de Bretagne	« Le rôle et les missions des chambres d'agriculture de Bretagne d'ici à l'année 2020 », 2011
Groupama et entreprises	Groupama	Elaborer une nouvelle grille de lecture qui permet de mieux comprendre l'impact de la dynamique de développement des territoires à court, moyen long termes sur le développement de l'activité des Caisses régionales
Feuille de route 2011/2014 Maiz Europe	Maiz Europe	La feuille de route de MAIZ' EUROP' (2011/2014) a été élaborée en fonction de l'évolution de l'environnement politique institutionnel et des ressources disponibles. Elle a été l'outil de pilotage de la stratégie. Les ressources ont été concentrées sur une structuration plus performante des actions et des moyens filières et interfilières dans les domaines : technique économique, politique, de la communication et des relations avec les adhérents.
BD Prospective métiers (3)	Becton Dickinson France	Gestion prospective des emplois et des compétences pour les métiers du service client 2012. Gestion prospective des emplois et des compétences pour les métiers de la R&D et des commerciaux, 2011-2012.
Conduite du changement opérationnelle 2		
RTE (métiers des opérations – 4)	RTE – Direction des opérations	A quoi pourraient ressembler les métiers des Opérations à l'horizon 2025-2030 ? Métiers de l'exploitation, de la maintenance Poste, Asi et Laisons
CNAM 2020	CNAM	Prospective des métiers, des compétences et des formations à l'horizon 2020, 2012-2013
CNIEL	CNIEL	Lait, produits laitiers et société en France à l'horizon 2025 (2011)
FGE génétique élevage	FGE	Contexte et perspectives à court-moyen terme des systèmes européens d'amélioration génétique des ruminants en France et en Europe (2015)
Conduite du changement stratégique 1		
Grotte Chauvet	Réflexion prospective avec l'instance participative de la Grotte Chauvet en vue de l'obtention du label Unesco	Cette réflexion prospective a produit deux résultats tangibles : - une vision à 2020 de ce que doit être le plan d'actions UNESCO - la formulation de quinze recommandations stratégiques pour le plan de gestion UNESCO à moyen et long termes.
SCET/SEM de stationnement	Réseau des SEM de stationnement SCET	SCET « Prospective du stationnement urbain en France à l'horizon 2020 », 2009
Chambre agriculture Bretagne R&D	Chambre régionale d'agriculture de Bretagne	La recherche et développement dans les chambres d'agriculture de Bretagne à l'horizon 2010 : enjeux majeurs et options stratégiques (2000)
Estuaire de la Seine	Agence de l'eau Seine Normandie et Préfecture de région Haute-Normandie	Démarche prospective sur l'estuaire de la Seine à l'horizon 2025 (2004) Voir site AESN : http://www.eau-seine-normandie.fr/index.php?id=4949
Fondation d'auteuil Formation en IDF	Fondation des apprentis d'Auteuil	La future offre de formation pré-professionnelle et professionnelle à l'égard des jeunes de plus de 14 ans reçus dans les établissements de la Fondation d'Ile de France, du Centre et du Nord.
CFDT Banques 1	CFDT Banques	« Les évolutions de l'emploi, des qualifications et des conditions de travail dans le secteur bancaire, leurs conséquences pour la Fédération CFDT des banques et des sociétés financières et des pistes de stratégies de réponse pour l'organisation. »
Forces terrestre futures 2025	DGA, Armée de terre	« Prospective des métiers de l'Armée de terre à l'horizon 2025 (Forces terrestre futures) », 2011.
Conduite du changement stratégique 2		
AFD 2025	AFD	AFD 2025
CFDT Banque et Assurances 2	CFDT Banque et Assurances 2	Les Evolutions DES secteurs de la banque et de l'assurance d'ici à 2025, leurs conséquences pour la fédération CFDT banques et assurances et les orientations pour l'action
Fondation motrice : recherche	La Fondation Motrice, Association d'aide à la recherche sur le handicap, CNSA	« Besoins et attentes des personnes atteintes de paralysie cérébrale et de leur entourage à l'horizon 2020°, et questions adressées à la recherche », 2009

