

# **PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE DES DÉMARCHES DE PROSPECTIVE PARTICIPATIVE POUR LES ENTREPRISES**

## **TROIS CAS ILLUSTRATIFS : EDF R&D, AXA FRANCE ET BASF AGRO**

**Proposition of a typology of participative prospective approaches for business firms  
Three case studies : EDF R&D, AXA France and BASF Agro**

Jean-Philippe Bootz

Maître de conférences, Université de Franche-Comté

Régine Monti

Directrice associée, Groupe d'études ressources prospective (GERPA),

Chercheur associé, Laboratoire d'investigation, prospective, stratégie et organisation (LIPSOR),  
Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)

regine.monti@wanadoo.fr

### Résumé

Cet exercice de réinterprétation des pratiques de prospective à travers la construction d'une typologie fondée notamment sur la récession des expériences de praticiens et de chercheurs constitue une grille de lecture permettant aux praticiens de concevoir et de conduire des démarches adaptées aux différents besoins des organisations en prenant en compte notamment leurs dimensions cognitives implicites. Il permet d'autre part, de souligner, notamment par les illustrations présentées de la diversité des pratiques et de leurs effets notamment en matière d'apprentissage organisationnel.

### Abstract

This exercise of reinterpreting the practices in applied prospective, through the making of a typology based mainly on the review of experiments by searchers and business professionals, gives a prospect for professionals to conceive and manage approaches fitting the organisations' needs, taking into account, among others, their implicit cognitive dimensions. Moreover, It allows underlining their effects relating to organizational learning, in particular by the examples of the diversity of practices.

---

De longue date tant les praticiens que les chercheurs s'accordent sur le fait que les démarches de prospective en entreprises et dans les organisations d'un autre type ne peuvent faire l'objet de prescriptions homogènes et universelles quant à leur conception et leur réalisation, dans la mesure où elles sont marquées par une forte hétérogénéité, comme en témoigne la littérature consacrée [Lesourne, Stoffaës, 2001 ; Godet 2001]. Il apparaît que les démarches de prospective peuvent être utilisées à des fins différentes et regroupent des pratiques très diverses. La réflexion prospective peut se développer à des niveaux plus ou moins stratégiques, impliquer une mobilisation plus ou moins large, faire appel à des outils formels ou non, être plus ou moins consommatrice de temps, etc. Afin d'appréhender et de structurer cette forte hétérogénéité, nous proposons une typologie des pratiques de prospective d'entreprise à partir de laquelle nous serons notamment en mesure de décrire et d'analyser les processus d'apprentissage organisationnel. Chaque démarche constitue ainsi « idéal-type<sup>1</sup> » auquel les praticiens peuvent se référer sans pour autant prétendre à refléter la

---

<sup>1</sup> L'idéal-type est un concept weberien qui désigne des formes pures de l'entendement qui ne se retrouvent jamais telles quelles dans la réalité mais dont la fonction heuristique facilite l'appréhension sensible de situations (Cf. Wacheux F., 1996)

réalité de façon exhaustive et complète, ce qui serait illusoire. Chaque démarche entreprise étant un cas unique, représentant la plus part du temps un composé de la typologie proposée.

Il s'agit dans un objectif de diffusion des connaissances dans le champ de la prospective de proposer un outil de réflexion permettant aux chercheurs et aux praticiens de se référer à ces « grandes catégories de démarches » pour éclairer leur propre réflexion. Il s'agit aussi à travers la description des différentes manières dont la réflexion prospective peut concrètement s'insérer dans l'organisation (que nous désignons par « dispositifs ») d'évaluer les effets des pratiques de prospective en terme d'apprentissage organisationnel. Ce travail est le fruit d'une véritable collaboration, le travail d'écriture s'est effectué « à quatre mains ». Ainsi la grille présentée dans la première partie, fondée sur une approche empirique, dans une perspective normative a été complétée par un éclairage théorique s'appuyant sur le champ théorique de l'apprentissage organisationnel permettant notamment de justifier – au-delà d'une approche intuitive des praticiens – d'une part, la nécessité de mener une réflexion spécifique sur les dispositifs et d'autre part, l'importance des dispositifs dans la « réussite » des démarches au sens où nous l'entendons ici, c'est-à-dire la capacité, par la mise en œuvre de la démarche, à atteindre les objectifs fixés par l'organisation. C'est l'objet de la deuxième partie de cet article qui décrit au travers d'illustrations ces différentes dimensions des démarches.

## **1. Proposition d'une typologie des démarches de prospective participative**

Notre champ d'analyse se centre sur les démarches collectives mobilisant au minimum un groupe de travail au sein d'organisations, principalement des entreprises. La construction de notre typologie se fonde sur une démarche empirique reposant sur les expériences de la communauté de pratique qui s'est développée au sein du LIPSOR (Laboratoire d'investigation prospective stratégie et organisation du CNAM – Conservatoire national des arts et métiers). Fonder notre typologie sur cette communauté de pratique<sup>2</sup> nous permet d'avoir accès à une somme importante d'expériences que la communauté a capitalisée durant plusieurs années et aux dimensions implicites qui accompagnent ces pratiques. Le fait que nous nous appuyions sur cette communauté particulière concentre 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.

### **1.1. Deux critères discriminants des démarches : l'impact stratégique attendu et le niveau de mobilisation souhaité**

Notre typologie discrimine les démarches prospectives en fonction de deux dimensions principales<sup>3</sup> : leur impact stratégique et le niveau de mobilisation atteint. Ces deux dimensions sont, en effet, considérées par la communauté de pratique comme les éléments permettant de mieux différencier les démarches les unes par rapport aux autres dans la mesure où elles fondent le choix des dispositifs. Cette typologie permet de discriminer quatre types de démarches : l'aide à la décision, l'orientation stratégique, la mobilisation et la conduite du changement.

Les deux critères discriminants et structurants à partir desquels la typologie a été constituée sont définis de la façon suivante :

- Le degré d'implication stratégique : La réflexion prospective débouche-t-elle de manière directe ou indirecte sur des décisions stratégiques ? Ce questionnement, en renvoyant à la complexité du

---

2 Des travaux identifient différentes communautés d'apprentissage dans les organisations (Cohendet et al. 2001 ; Cohendet, Diani, 2003). Les communautés de pratique se composent de groupes homogènes partageant la même pratique et qui poursuivent un objectif commun d'amélioration continue grâce à une réflexion sur la pratique.

3 Ces deux critères déterminés *a priori* à partir du fruit de l'expérience de la communauté renvoient aux problématiques principales de l'apprentissage organisationnel.

lien « réflexion – action » soulevée notamment par J. Lesourne mérite un éclaircissement. Dans le cadre d'un processus de décision stratégique, la réflexion prospective correspond à une phase exploratoire et les choix stratégiques à une phase normative, à ce titre ils ne peuvent être totalement confondus. Nous considérons toutefois qu'il existe un degré d'implication stratégique différent selon les démarches. Certaines marquent une séparation nette entre la phase exploratoire et la phase normative et n'ont ainsi qu'un impact indirect sur les décisions stratégiques. D'autres, en revanche, sont plus directement « impliquantes », soit parce qu'elles sont marquées par une forte volonté d'incitation à l'action<sup>4</sup> soit parce ces deux phases sont portées par les mêmes acteurs, en l'occurrence les décideurs.

L'importance de la 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 hautement participatives ?

## 1.2. Quatre objectifs pour les démarches participatives de prospective

Cette double discrimination aboutit à l'identification de quatre types de démarches :

l'aide à la décision : démarche faisant appel à une faible mobilisation et ayant une implication indirecte sur la stratégie.

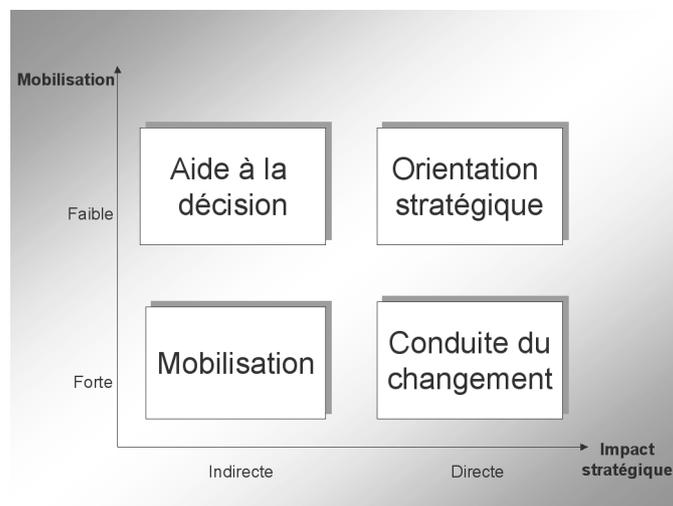
l'orientation stratégique : démarche dont l'implication sur la stratégie est directe et qui mobilise un nombre restreint de participants.

la mobilisation : Démarche caractérisée par une forte mobilisation et une implication indirecte sur la stratégie.

la conduite du changement : démarche s'appuyant à la fois sur une forte mobilisation et dont l'implication stratégique est directe.

Les termes utilisés ont été choisis afin de qualifier des démarches prospectives et se distinguent, à ce titre, des champs de recherche qu'ils peuvent évoquer.

### Typologie des démarches prospectives



## 1.3. La contribution des différents type de démarche en terme de l'apprentissage organisationnel

S'intéresser aux différents type démarches de prospective, c'est aussi porter l'attention à une problématique délicate, celles de la contribution de ce type d'exercice participatif aux processus de d'apprentissage dans les organisations. Quels types de d'apprentissage peuvent-ils être attendus ? Des apprentissages qualifiés de cognitifs (changement de la vision stratégique, changement de la

4 Cela se traduit par exemple par une démarche qui va chercher si ce n'est à intégrer les phases exploratoire et normative tout au moins à tout mettre en œuvre pour faciliter le passage de l'une à l'autre.

perception des enjeux futurs) ? Des apprentissages comportementaux ? Dans quelles sphère de l'organisation ? ... Jusqu'à présent, à notre connaissance, pour répondre à ces questions il manquait un corpus théorique qui au-delà de l'intuition et des partages d'expérience permettant de formaliser cette dimension clé des démarches participatives de prospective. C'est à l'occasion de la thèse de Jean-Philippe Bootz (2004) sur la prospective et l'apprentissage organisationnel que celui-ci a apporté des éléments sur cette interface manquante en étudiant les processus d'apprentissage organisationnel impliqués dans l'usage des outils et dans celui des démarches de prospective. C'est plus particulièrement sur ce point qu'ont porté nos travaux communs présentés dans le présent article. C'est en nous appuyant sur les concepts de ce champ de recherche très riche que nous avons procédé à expliciter et analyser les processus d'apprentissage induits par les démarches de prospective dans les organisations<sup>5</sup>. Il s'agit de se demander quels seront les effets des démarches de prospective en termes de « processus d'apprentissage » entendu comme des processus de création de connaissances, de distribution de celles-ci au sein de l'organisation et de leur inscription dans les pratiques. Ce type de questionnement est directement issu du champ théorique de l'apprentissage organisationnel (voir encadré ci-dessous). Il est communément admis et démontré que les groupes de travail chargés de mener la réflexion sont sources de création de connaissances (Bootz, 2004). Ce qui nous intéresse dans le cadre de l'analyse des démarches prospectives est la manière dont cette création locale de connaissances va être valorisée au sein de l'organisation (en terme de diffusion et d'inscription dans les pratiques) et quels processus de changement au niveau de l'organisation (d'apprentissage organisationnel) elle va ainsi faire émerger.

**Éléments sur le champ théorique de l'apprentissage organisationnel** (Bootz, Monti, 2008).

L'apprentissage organisationnel constitue, aujourd'hui encore, une métaphore ambiguë, complexe et multidisciplinaire qui ne peut faire l'objet d'une théorie consensuelle [Dogson, 1993]. Cette ambiguïté s'exprime à travers l'hétérogénéité des définitions dont elle fait l'objet dans la littérature, reflet d'approches théoriques et de visions de l'entreprise différentes. Afin de construire un cadre théorique cohérent auquel les pratiques de prospective vont pouvoir être confrontées nous proposons d'organiser cette hétérogénéité en partant d'une définition large et générale de l'apprentissage organisationnel : « 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 fonde la distinction classique et structurante 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, ses « visions du monde ». C'est un apprentissage d'amélioration à l'intérieur de cadres préétablis, ou bien un apprentissage 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]. Fondée sur l'adaptation à un contexte donné, cette forme d'apprentissage se heurte à ses propres limites lorsqu'il doit faire face à des situations nouvelles [Glynn, Lant et Miliken, 1994]. L'apprentissage en double boucle implique, quant à lui, une modification des représentations (théories d'action) pour corriger les erreurs détectées. Cette rétroaction jusqu'aux valeurs directrices correspond à une remise en cause plus profonde qui amène à une révision des objectifs de base de l'organisation. Ce type d'apprentissage mobilise ainsi face aux dysfonctionnements, non seulement de nouvelles stratégies d'action, mais implique plus profondément un changement dans le système de normes, de croyances ou de règles de l'organisation [Argyris et Schön, 1978 ; Ventris et Luke, 1988]. C'est un apprentissage intentionnel [Fiol et Lyles, 1985] et non routinier qui cherche à interroger les finalités et les missions de l'entreprise. Il concerne plutôt les hauts niveaux hiérarchiques [Duncan, 1974] et revêt une dimension stratégique [Dogson, 1993]. L'apprentissage en double boucle repose ainsi sur un processus de création de connaissances qui se traduit par un enrichissement ou une modification des représentations du monde, potentiellement source d'innovation et de créativité. En accord avec les travaux de Leroy et Ramanantsoa [1996] nous considérons que ces deux formes d'apprentissage ne doivent pas être appréhendées de manière dichotomique<sup>6</sup> mais comme deux forces complémentaires qui alimentent symbiotiquement le processus d'apprentissage organisationnel dans la mesure où « un changement seulement cognitif menace l'apprentissage d'inaccomplissement, d'ineffectivité. [...]. A l'opposé, s'il est seulement comportemental, le changement risque de devenir un automatisme non compris ». Le second terme de la définition, à savoir « la distribution des connaissances au sein de l'organisation et leur inscription dans les pratiques » nous invite à visiter les perspectives situationnistes de l'apprentissage [Lave, 1988 ; Brown et Duguid, 1991 ; Wenger, 1998] et plus particulièrement l'approche de l'organisation en tant que « communauté de communautés hétérogènes » [Cohendet et al., 2001 ; Cohendet et Diani, 2003].

<sup>5</sup> C'est le fruit d'un travail de recherche commun qui a notamment fait l'objet du chapitre 6 de la Thèse de M. Bootz qui a été rédigé à quatre mains (M. Bootz et Mme Monti).

<sup>6</sup> C'est notamment le cas de certains cognitivistes qui considèrent l'apprentissage en simple boucle comme un apprentissage mineur, une simple adaptation alors que l'apprentissage véritable suppose des changements cognitifs, une création de connaissances.

Etudier l'apprentissage organisationnel induit par une démarche participative de prospective impose de veiller à trois points principaux : la composition du groupe de travail, ses relations avec les autres composantes de l'organisation et le type d'apprentissage qui est diffusé à dominante comportementale ou cognitive (c'est-à-dire modifiant les représentations mentales et/ou le cadre de référence de la pensée) ou une interaction des deux. Ainsi, l'attention dans un premier temps doit se porter sur la forme que revêt le groupe de travail (en termes de composition et de nombre de participants) contingente au dispositif mis en œuvre. Le « profil » du groupe de travail influence, en effet, les processus d'apprentissage. Ces derniers demeurent-ils locaux en ne mobilisant qu'un groupe de travail restreint ? Se traduisent-ils par la création d'interaction entre apprentissages cognitifs et comportementaux ? Touche-t-il une large partie des membres de l'organisation dans le cadre d'une réflexion fortement mobilisatrice ou seulement la sphère dirigeante ? etc. Il s'agit ensuite d'analyser les liens qu'entretient le groupe de travail avec les autres communautés de l'organisation afin de déterminer si la démarche favorise ou non la distribution et l'inscription dans les pratiques des connaissances créées. Le dernier point concerne les processus d'apprentissage que développent les membres de l'organisation suite à la diffusion des connaissances créées par le groupe de travail. S'agit-il d'apprentissage à dominante comportementale (qui se traduit par exemple par l'adaptation à un nouveau cadre organisationnel) ? D'apprentissage à dominante cognitive (dans le cadre d'une réflexion faisant appel à une forte mobilisation) modifiant des modèles mentaux ? Ou d'une interaction des deux dans le cadre d'un processus de changement « accompli » ? Nous allons ainsi porter une attention particulière à l'ensemble de ces dimensions qui constituent les éléments clés de notre grille d'analyse des démarches prospectives en terme de processus d'apprentissage organisationnel.

## 2. TROIS ILLUSTRATIONS DE LA TYPOLOGIE PROPOSEE : EDF R&D, AXA France et BASF Agro

Au delà d'une présentation synthétique du contenu des quatre démarches-type participatives de prospective, cette partie présente une illustration complète (à savoir, le contexte et objectif, dispositifs, recours aux méthodes et changements induits) pour trois des quatre catégories de démarches participatives identifiées.

### 2.1. Le contenu des 4 démarches-type participatives de prospective

A chaque idéal-type proposé correspond une construction de démarche qui lui est spécifique présenté de façon synthétique ci-après.

#### Le contenu des 4 types de démarches de prospective - synthèse

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
Outils	Formels	Simple et flexibles	Transparents pour être appropriables	Transparents pour être appropriables

Les processus d'apprentissage	Changements locaux cognitifs (modèles mentaux) isolés (participants)	Changements cognitifs (modèles mentaux) et comportementaux pour le groupe de travail Changement comportemental pour le reste de l'organisation	Changement cognitif (modèles mentaux) pour le groupe de travail et le reste de l'organisation Pas de changements comportementaux	Changement cognitifs (modèles mentaux) et comportementaux pour les groupes de travail et l'organisation
Cas illustratifs	EDF, GDF, AIF, GIAT	Renault, MAIF, Boulanger, AXA, Lafarge, Shell, ELF	BASF Agriculture, Crédit Mutuel Océan, Renault Mides	Enseignement Catholique, MAAF, ANAH, Cercle BASF Agriculture

On notera que les démarches dénommées au sein de la présente typologie de « conduite du changement » correspondent, pour partie tout au moins, à ce qui est désigné au sein de la littérature de « prospective stratégique » [Godet, 2001]. Il s'agit au travers de ces démarches tout à la fois de produire une réflexion pertinente pour la stratégie tout en impliquant un nombre important d'acteurs des changements futurs. C'est autour de ce courant de la prospective stratégique que s'est renforcée depuis de nombreuses années la communauté du LIPSOR. Pourtant, paradoxalement, relativement peu d'exercices correspondent d'une façon complète à cette conception de la pratique de la prospective alliant exigences de la réflexion et de ses implications stratégiques avec une forte mobilisation. Souvent, le volet « mobilisation » est escamoté, la réflexion se concentrant généralement dans les sphères de l'encadrement et n'intégrant ni les niveaux intermédiaires ni les opérateurs. C'est pourquoi nous n'avons pas choisi de présenter de cas correspondant à ce type. Cependant, ces approches de conduite du changement représentent un « idéal-type » qui, s'il n'est pas toujours atteint, constitue une ligne directrice pour la conception et la conduite de nombre de démarches de prospective au sein des organisations.

## 2.2. Illustration : Les études prospectives menées par le groupe E51 (EDF R&D), une démarche d'aide à la décision

On peut considérer que les démarches d'aide à la décision se contentent, du point de vue des processus d'apprentissage, des vertus cognitives minimum de la réflexion prospective collective qui consistent à former une communauté créatrice de connaissance. Mais la diffusion et l'inscription dans les pratiques de ces connaissances nouvelles nourrissant le processus global du changement tel que nous l'appréhendons, restent très aléatoires dans le cadre de ces démarches.

Nous présentons de façon détaillée les études prospectives menées par le groupe E51 (EDF R&D), qui illustrent une des formes que peuvent revêtir les démarches d'aide à la décision. L'analyse de l'activité du « groupe » durant près d'une décennie (1990-2000), réalisée sur la base des rapports internes d'une dizaine d'études conduites durant cette période<sup>7</sup>, révèle un profil commun de démarches résolument orientées vers l'aide à la décision.

### 2.2.1. Contexte et Objectif des démarches

A cette époque, l'activité du groupe, tournée vers la R&D du domaine commercial, se centre sur le développement marginal des usages de l'électricité dans différents secteurs (sidérurgie, emballage, peintures industrielles, raffinage pétrolier, transport, habitat, tertiaire...).

<sup>7</sup> L'analyse des rapports a été complétée par des entretiens non directifs menés auprès des membres du groupe E51 ayant participé à ces études et encore présents dans le groupe à notre arrivée.

Ces études sont principalement destinées aux directions marketing et commerciales afin d'alimenter leurs réflexions stratégiques. Il s'agit ainsi généralement de fournir à ces dernières une vision à long terme d'un secteur donné en focalisant l'analyse sur l'évolution de l'usage électrique de ce secteur (consommation, applications). L'objectif consiste ainsi d'une part, à affiner les pratiques commerciales grâce à une meilleure connaissance du secteur et, d'autre part, à orienter l'offre par la proposition et l'évaluation d'actions de recherche et développement adaptées.

### **2.2.2. Les dispositifs**

En terme de dispositif, ces démarches ont systématiquement fait appel à un groupe de travail restreint composé d'experts internes et externes encadrés par une «équipe méthodologique» regroupant des experts méthodologiques internes (membres du groupe E51) et externes (consultants). Elles ne sont pas encadrées par un comité de pilotage clairement constitué mais par des pilotes occupant des postes de responsables au sein des entités ayant commandité l'étude et à qui les résultats de la réflexion sont rapportés. Les études réalisées par le groupe E51 sont consommatrices de temps, la moyenne se situant au-delà de 15 mois.

### **2.2.3. Les méthodes**

D'un point de vue méthodologique, ces démarches s'appuient sur la méthode des scénarios et mobilisent dans la plupart des cas une analyse structurelle pour construire une représentation globale et transverse du secteur et la construction de scénarios, soit à l'aide des outils proposés par M. Godet (MICMAC<sup>8</sup>, Smic Prob-Expert<sup>9</sup>) soit à l'aide d'outils développés en interne (ARAMIS<sup>10</sup>, CLASSE<sup>11</sup>).

### **2.2.4. Les résultats**

En matière de prolongement stratégique des réflexions prospectives, les membres du groupe E51 ont, au fur et à mesure des études, marqué leur volonté de mener des démarches répondant aux préoccupations opérationnelles de leurs clients, en leur fournissant notamment des outils permettant d'évaluer certaines actions à entreprendre<sup>12</sup>. Cependant, conscients de porter des réflexions dans le cadre de processus d'aide à la décision, les membres d'E51 cherchent essentiellement à fournir une information la plus riche et pertinente possible aux décideurs sans volonté d'intervenir de manière normative sur leurs prérogatives. Les actions ainsi évaluées dans le cadre de certaines études ne constituent en fait que des propositions soumises aux jugements des décideurs, destinées à éclairer leurs choix et ne se veulent nullement normatives. Cela dit, certaines études, dont les résultats ont été jugés particulièrement pertinents par les clients, ont fait l'objet d'un prolongement stratégique. C'est notamment le cas de l'étude prospective du secteur des peintures industrielles, dont les résultats ont servi de base à un groupe de travail composé de décideurs chargés d'élaborer des recommandations et des actions stratégiques. Ce cas constitue toutefois une exception.

---

8 « L'analyse structurelle est une méthode de structuration d'une réflexion collective. Elle offre la possibilité de décrire un système à l'aide d'une matrice mettant en relation un ensemble d'éléments constitutifs de ce système. Partant de cette description, cette méthode a pour objet de faire apparaître les principales variables influentes et dépendantes et, par là, les variables essentielles à l'évolution du système étudié. La méthode MICMAC pour « Matrice d'impacts croisés multiplication appliqués à un classement » permet d'obtenir un classement indirect après élévation en puissance de la matrice » (Godet, Durance, 2008).

9 Smic Prob-Expert est une méthode d'impacts croisés qui consiste à poser des questions sous forme de probabilités simples et conditionnelles sur un nombre limité d'hypothèses réalisées ou non. Cet outil corrige les opinions brutes exprimées par les experts de manière à obtenir des résultats cohérents, c'est-à-dire satisfaisant aux contraintes classiques sur les probabilités. En effet, quelle que soit la "qualité" des experts interrogés, leurs réponses inévitablement ne vérifient pas les règles des probabilités.

10 ARAMIS a été utilisé dans le cadre des études portant sur le raffinage pétrolier et sur le tertiaire.

11 CLASSE, logiciel développé par C. Chatelain, permet de visualiser à la fois les variables et les relations entre variables et de réorganiser le schéma par agrégation de variables. Cet outil a été utilisé dans le cadre de l'étude sur le transport.

12 Il s'agit notamment d'ARAMIS qui permet l'introduction d'actions dans le modèle et l'évaluation de leur impact sur la ou les variable(s) de sortie.

## **2.2.5. L'apprentissage organisationnel**

En matière de processus d'apprentissage, les démarches conduites par E51 sont sources de création de connaissance de type cognitive (changement de référentiel de la réflexion) pour les membres des groupes de travail qui enrichissent leurs représentations. Mais cette création de connaissances ne fait pas l'objet d'une forte valorisation au sein de l'organisation et demeure de ce fait confinée à un niveau local. Les résultats se concrétisent, en effet, principalement par la production d'un rapport dont la diffusion varie d'un cas à l'autre, mais est souvent restreinte et leur impact stratégique n'est pas directement mesurable en termes d'actions concrètes.

## **2.3. Illustration : le cas de planification par scénarios au sein d'AXA France<sup>13</sup> : une démarche d'orientation stratégique**

### **2.3.1. Contexte et objectif**

A l'époque de la démarche (1994), AXA FRANCE réunissait l'ensemble des filiales françaises d'assurance du groupe AXA, créé en 1982 à la suite du rachat de DROUOT ASSURANCES par Claude Bébéar. Ce groupe était parvenu, en à peine plus de dix ans, le douzième assureur mondial et le quatrième gestionnaire d'actifs grâce notamment à la mise en oeuvre d'une stratégie de croissance externe. Au milieu des années 90 son ambition est de parvenir à conquérir la place de numéro un mondial dans les métiers de l'assurance à l'orée du nouveau millénaire. Mobilisé par ce nouvel objectif, AXA France décide en 1994, sous l'impulsion de son directeur « Plan Budget Résultat », de recourir à une démarche prospective afin de préparer le plan 1996-2000. Le précédent plan (1992-1996) avait été consacré à la réorganisation du nouvel ensemble, fruit de multiples rachats, et à l'amélioration de la rentabilité. Centré sur des objectifs d'organisation par canal de distribution, il n'avait pas fait l'objet de travaux spécifiques sur les évolutions de l'environnement. Ces objectifs internes ayant été atteints, il s'agissait pour ce nouveau plan, en tenant compte des objectifs mondiaux du groupe et des impératifs de qualité et de rentabilité, de mieux intégrer les défis externes et de définir les axes stratégiques pour les cinq années à venir en les éclairant par une vision du futur (à dix ans). Ce nouveau plan devait être décliné par filiale dès janvier 1995. Alors qu'auparavant chaque filiale établissait son plan sur la base de ses propres hypothèses d'évolution de l'environnement posant ainsi des problèmes d'hétérogénéité, l'objectif de la démarche consistait à coordonner l'ensemble grâce à une réflexion collective réalisée en amont du processus de planification. Au-delà de cet objectif « technique », la démarche devait contribuer à faire émerger une vision stratégique partagée entre les directeurs des différentes filiales par l'identification en commun des menaces, des opportunités et des ruptures éventuelles pour préparer l'entreprise aux changements attendus et favoriser les changements souhaités. Pour cela, il était donc nécessaire d'identifier les futurs possibles et de repérer parmi ceux-ci, les plus probables, en un mot de construire des scénarios de l'environnement d'AXA FRANCE. L'horizon choisi fut 2005.

### **2.3.2. Dispositif**

Etant donné l'objectif stratégique de la démarche, les directeurs généraux ont été les principaux acteurs de la démarche. Le groupe de travail principal était ainsi composé par les membres du comité de direction comprenant les directeurs de filiales et des directeurs fonctionnels (PBR, informatique, RH). Afin de préparer et d'alléger les travaux du groupe de travail, un comité technique a été mobilisé. Ce dernier était constitué de l'initiateur de la démarche (directeur PBR), d'un cadre de la direction PBR, d'une chargée de communication interne et de consultants méthodologiques. L'ensemble de la démarche n'a pas été encadré par un comité de pilotage mais le responsable de la branche AXA France tenait le rôle de pilote stratégique.

---

<sup>13</sup> La description de ce cas repose sur le retour d'expérience de R. Monti qui a participé à la conduite de cette démarche et sur l'article Benassouli P., Monti R., (1995)

### 2.3.3. Méthode

Compte tenu des fortes contraintes de temps qui pesait sur les membres du groupe de travail, la construction des scénarios d'environnement n'a pas été réalisée en suivant pas à pas l'ensemble des étapes de la méthode des scénarios mais en ayant recours à une sélection d'outils spécifiques. Les variables clés (ou composantes) du système à partir desquels sont construits les scénarios ont ainsi été déterminées dans le cadre d'ateliers de prospective et non pas par le biais d'une analyse structurelle trop consommatrice de temps (cf. note 9). Une analyse morphologique<sup>14</sup> a ensuite permis de repérer pour chaque variable clé, trois ou quatre scénarios pertinents, cohérents et vraisemblables, susceptibles de se produire à l'horizon choisi<sup>15</sup>. Enfin, la méthode de consultation d'experts Smic Prob-Expert a été utilisée afin de sélectionner les « macro-scénarios<sup>16</sup> » en fonction de leur probabilité d'occurrence, permettant ainsi de « baliser » les incertitudes et les grandes tendances du futur dans le cadre de l'exercice de planification<sup>17</sup>.

### 2.3.4. Résultats et apprentissage organisationnel

La sélection de neuf scénarios représentatifs des futurs possibles d'AXA France à l'horizon 2005 achève la phase prospective proprement dite. Le passage à la phase de planification est délicat dans la mesure où, pour la prospective, il n'est pas pertinent d'éclairer l'éventail des futuribles sur la base d'un scénario unique, et que pour le planificateur travailler à partir de plusieurs scénarios d'évolution est difficilement concevable. La solution a consisté à retenir pour bâtir le plan, le scénario le plus probable des probables (appelé « scénario central ») tout en intégrant les risques de ruptures correspondants aux alternatives envisagées dans les autres scénarios. Un référentiel commun utilisable par toutes les filiales dans le cadre de leur processus de planification a ainsi été construit à partir du scénario central et des hypothèses de ruptures.

Du point de vue des processus de changement, les membres du comité de direction organisé sont orientés vers la création de connaissances. Cette dernière s'exprime tout d'abord à un niveau individuel, en favorisant, à travers notamment l'exploration du champ des possibles, la délimitation des probables, l'imprégnation des risques de ruptures et la naissance dans l'esprit de chacun d'une « maturité prospective » qui se traduira le moment venu par une meilleure prise en compte de l'incertitude dans les décisions stratégiques. Ils disposent ainsi de meilleurs « réflexes stratégiques » que s'ils s'étaient satisfaits d'un processus classique de planification sans réflexion prospective préalable grâce à un enrichissement voire une remise en cause de leurs représentations des futuribles (apprentissage en double boucle individuels).

D'un point de vue collectif, cette création de connaissances se traduit par l'émergence d'une vision stratégique partagée entre les différents membres du comité de direction. Ce partage est facilité par l'usage d'outils formels qui favorisent l'expression des visions du futur de chacun (extériorisation). C'est notamment le cas de Smic Prob-Expert qui permet de repérer les scénarios les plus probables, extériorisant ainsi les visions du futur de chaque expert (ici les membres du comité de direction).

La création de connaissances s'exprime ensuite de manière plus explicite à travers l'élaboration, à partir des scénarios prospectifs, d'un cadre de référence commun facteur de cohérence entre les différentes filiales.

Les risques d'obstacles à la diffusion des connaissances inhérents aux démarches d'orientation stratégique, liés notamment à leur dimension confidentielle ont été limités par la mise en place d'un dispositif compensatoire. Ce dernier a consisté, pour chaque filiale, à mettre en place un groupe de

---

<sup>14</sup> « L'analyse morphologique vise à explorer de manière systématique les futurs possibles partir de l'étude de toutes les combinaisons issues de la décomposition d'un système donné. Cette méthode est aujourd'hui principalement utilisée pour la construction de scénarios. Elle peut également permettre de mettre en évidence des procédés ou des produits nouveaux en matière de prévision technologique. L'analyse morphologique est une technique qui a été formalisée par le chercheur américain F. Zwicky au cours de la seconde guerre mondiale » (Godet, Durance, 2008).

<sup>15</sup> Des travaux préparatoires avaient été réalisés au préalable par le comité technique (consultations d'experts, recherches documentaires, interviews préalables des participants) afin de répondre à la préoccupation de la démarche, c'est-à-dire "consommer" le moins de temps possible, tout en impliquant les membres du comité de direction.

<sup>16</sup> Nous utilisons le terme « macro-scénarios » pour les différencier des scénarios caractérisant les facteurs clés. Les « macro-scénarios » représentent, en effet, des configurations de facteurs clés.

<sup>17</sup> Pour une description détaillée de la partie méthodologique de la démarche Cf. Benassoulli P., Monti R., Op. Cit.

travail<sup>18</sup> chargé d'adapter les scénarios à leur propre contexte. Ce travail a ainsi facilité l'appropriation du nouveau cadre de référence et sa prise en compte effective lors de la constitution du plan. Cependant les groupes de travail mis en place au sein de filiales ne comprenaient que des personnes chargées de la conception du plan, celles concernées par sa mise en œuvre n'étaient pas mobilisées. Les personnels chargés de créer des connaissances nouvelles étaient ainsi déconnectés des personnels chargés de les utiliser. De ce fait, en ce qui concerne la mise en œuvre effective du nouveau plan au sein des filiales (autrement dit l'inscription dans les pratiques de la connaissance créée), le dispositif compensatoire n'a pas permis de contourner les risques de résistances de la part des membres de l'organisation contraints de s'adapter au changement de cadre organisationnel sans avoir participé à la réflexion préalable (apprentissage comportemental).

## **2.4. Illustration BASF Agriculture, un processus inscrit dans le temps de mobilisation: une démarche de mobilisation**

La démarche prospective initiée par BASF au milieu des années 90 et toujours en cours, s'inscrit dans une perspective de mobilisation<sup>19</sup> à l'origine. Son originalité réside dans son périmètre qui dépasse les frontières de l'organisation en touchant deux partenaires de la filière de distribution agricole<sup>20</sup>: les fournisseurs et les distributeurs. L'autre spécificité de cette démarche réside dans son caractère dynamique qui se traduit par la succession de différentes phases de réflexion. Nous ne développerons ici que les deux premières.

### **2.4.1. Contexte de la démarche prospective chez BASF**

Au milieu des années 90, parmi les grands secteurs d'activité de BASF, les produits pour l'agriculture<sup>21</sup> occupaient une place privilégiée et représentaient plus de 15 % de l'activité totale du groupe. Le marché agricole français, en se situant alors au deuxième rang mondial derrière les Etats-Unis, constituait le marché prioritaire permettant ainsi à la Division produits pour l'agriculture de bénéficier d'une large autonomie notamment en matière de décisions stratégiques. Cette dernière souhaitait renforcer de façon durable ses relations avec ses principaux clients de la distribution. Son objectif visait plus particulièrement à nouer des contacts forts avec les directeurs généraux des sociétés de distribution afin d'élargir la nature de la relation commerciale qui traditionnellement n'impliquait que les directeurs d'achats. Une démarche de prospective fondée sur une réflexion collective réunissant des dirigeants de sociétés de distribution et des représentants de BASF autour des enjeux communs pour l'avenir de la filière agricole de distribution, est ainsi apparue comme un moyen original et efficace de répondre à cet objectif de politique commerciale. Elle a été initiée par un séminaire à l'issue duquel les participants ont dans leur ensemble souhaité que la réflexion prospective se poursuive sous l'égide de BASF (la division agriculture ayant notamment démontré sa capacité à laisser toute liberté dans la réflexion aux distributeurs participants). Les résultats qu'ils ont produits durant ces deux journées les ont convaincus de l'intérêt de la démarche et de la nécessité d'approfondir certains thèmes particulièrement importants pour leur avenir. C'est ce qui a été réalisé l'année suivante. En effet, les modifications majeures auxquelles a dû faire face l'agriculture française au début des années 90 (redéfinition de la Politique Agricole Commune, création de l'Organisation Mondiale du Commerce) ont incité les acteurs de la filière à tenter de mieux anticiper les prochaines évolutions et à redéfinir leurs stratégies et plus particulièrement la mise en marché de leurs produits.

Sur la base de ce travail préparatoire, trois sujets connexes et complémentaires, révélant notamment les enjeux communs entre fournisseurs et distributeurs, ont été retenus pour faire l'objet d'une analyse approfondie : les attentes des agriculteurs en matière de distribution (Demande) ; les

---

18 Sous la responsabilité du responsable PBR de la filiale.

19 Ce cas s'appuie sur l'observation participante de R. Monti et sur l'article Monti R, Meunier F., Pacini V., « BASF Agriculture et ses distributeurs : l'avenir en commun », TRP n°3, 1996, p.39.

20 La filière de la distribution agricole est composée de l'ensemble formé par les industriels producteurs d'engrais et de produits pour la protection des plantes, les distributeurs de ces produits et les agriculteurs.

21 L'activité "produits pour l'agriculture" concerne la production d'engrais, de produits phytosanitaires et d'additifs alimentaires.

stratégies des distributeurs (Offre) ; les attentes réciproques des fournisseurs et des distributeurs face aux nouvelles exigences des agriculteurs et de la filière agroalimentaire (Concurrence)<sup>22</sup>.

On remarquera que pour susciter l'intérêt des participants à une démarche de mobilisation, la pertinence des sujets sélectionnés est un facteur essentiel dans la capacité à atteindre l'objectif visé.

### **2.4.2. Objectif**

Pour BASF, l'enjeu de cette réflexion commune consistait à poser les bases de la nouvelle orientation commerciale fondée sur le rapprochement avec ses clients distributeurs afin de pérenniser la mise en marché de ses produits. L'objectif initial de cette phase était ainsi de consolider le rapprochement entre BASF et les dirigeants des coopératives et de négoce agricoles au travers d'une réflexion prospective conduite dans la durée. La démarche poursuit ainsi l'optique de mobilisation, entamée lors de la phase préliminaire lors du séminaire, en étant utilisée avant tout pour préparer les esprits (en interne et au niveau des distributeurs) au changement souhaité.

Du côté des distributeurs, la participation à cette démarche répondait à des objectifs proches de ceux de l'aide à la décision. Il s'agissait pour des dirigeants de structures petites ou moyennes, de bénéficier de l'effet de levier d'une réflexion collective menée sur leurs principaux enjeux d'avenir afin dans un second temps d'alimenter la réflexion stratégique propre à leur structure. Au cours de la démarche, l'objectif de BASF comme celui des distributeurs s'est partiellement modifié, les participants à la réflexion ayant pris conscience, grâce à leurs propres réflexions, que l'avenir de la filière de distribution agricole liait de manière forte les fournisseurs et les distributeurs autour d'enjeux communs. Ce résultat n'était pas attendu à l'origine de la réflexion qui s'inscrivait dans un contexte de forte concurrence entre distributeurs et de rapports de force apparemment favorables des fournisseurs sur l'ensemble de la filière.

### **2.4.3. Dispositif**

Etant donné que la démarche s'inscrit ici dans une optique de mobilisation, le dispositif mis en place pour l'encadrer est partiel. Il n'a pas fait appel à un comité de pilotage dans la mesure où l'appropriation par le haut ne constituait pas initialement un enjeu majeur de l'exercice. La mobilisation autour de cette réflexion étant relativement importante (trois groupes de travail<sup>23</sup> répartis sur les trois thèmes retenus), un comité technique a été constitué pour chaque groupe de travail, composé de deux distributeurs (le pilote et le copilote du groupe), d'un responsable BASF, d'un consultant en prospective et d'un consultant spécialiste<sup>24</sup> du secteur agricole. Il avait pour mission de préparer les réunions. Ce travail préparatoire servait de base aux membres des groupes de travail qui le validaient ou l'amendaient avant d'approfondir leurs réflexions dans le cadre d'échanges structurés par les méthodes de prospective.

### **2.4.4. Méthode**

Une grande variété d'outils a été utilisée sur les différents thèmes. La forte mobilisation (30 participants) et la complexité des problématiques abordées ont, en effet, incité à structurer la réflexion collective. L'usage de ces différents outils a également été guidé par la volonté de générer de l'information afin que chaque participant puisse disposer d'éléments structurés lui permettant de poursuivre la réflexion une fois la démarche achevée.

---

22 A l'origine un quatrième thème « environnement » avait été retenu. Mais les directeurs généraux des sociétés de distribution estimaient que ce sujet constituait sans conteste un enjeu majeur pour l'avenir de la filière, mais son caractère transverse et général était pour eux moins directement impliquant que les trois autres thèmes jugés plus proches de leurs préoccupations de patrons de PME.

23 Chaque groupe était composé d'un représentant de BASF et de dirigeants de la distribution. Ces derniers ont été recrutés parmi les participants au séminaire initial de Venise désireux de poursuivre la réflexion prospective engagée à cette occasion.

24 Le consultant sectoriel (Société Virage) bénéficiait d'une forte reconnaissance de la part de l'ensemble des participants. Sa présence permettait d'éviter les « faux échanges » et l'intox entre les acteurs. Il constituait une sorte de garde-fou de la réflexion et contribuait ainsi à la pertinence des résultats.

### 2.4.5. Les résultats et les processus de changement

L'ensemble des résultats des trois groupes de travail a été restitué dans le cadre d'un séminaire tenu à Lisbonne au mois de mai 1996. Ce séminaire rassemblait les trente distributeurs ayant participé activement à la démarche, l'encadrement de la Division Agriculture de BASF et une dizaine de distributeurs extérieurs à la réflexion qui ont été invités à cette occasion. Cette présentation finale des résultats a permis la validation des réflexions menées séparément tout au long de l'année par les trois groupes.

Certains distributeurs ne se sont pas contentés d'acquiescer et de diffuser l'information, mais ont utilisé les résultats de la réflexion pour mettre en place des actions stratégiques au sein de leur société<sup>25</sup>. Au niveau des dirigeants des sociétés de distribution cette réflexion prospective s'inscrit comme relevé précédemment dans une perspective d'aide à la décision mais aussi, dans certains cas, d'orientation stratégique. Les deux étant dans ce cas très proches puisque le décideur est aussi acteur de la réflexion.

Au regard des éléments issus de la réflexion, le directeur de la Division Agriculture de BASF a, au cours du séminaire de Lisbonne, proposé aux dirigeants des sociétés de distributions présents sa nouvelle orientation commerciale qui désormais « s'appuiera sur un réseau de distributeurs agréés selon les nouvelles réglementations en vigueur, sur son engagement de ne pas vendre directement aux agriculteurs et sur la volonté de promouvoir et de favoriser le circuit de distribution le plus efficace pour la mise en marché de ses produits<sup>26</sup> ». BASF marque ainsi sa volonté de modifier la nature de la négociation commerciale avec ses clients distributeurs en passant d'une relation limitée à un échange de produits et d'éléments techniques au meilleur prix, à une relation plus globale d'entreprise à entreprise. Ce résultat n'était pas attendu à l'origine de la réflexion par les dirigeants de BASF agriculture.

Au total, en matière de processus de changement, la démarche prospective menée à l'initiative de BASF a favorisé une création de connaissances se traduisant par une nouvelle manière d'appréhender la filière de distribution agricole, c'est-à-dire comme une organisation qui, compte tenu des évolutions à venir, nécessite une étroite collaboration entre distributeurs et fournisseurs autour d'enjeux communs. Ce changement de représentation facilite ainsi le dessein commercial de BASF qui est de renforcer durablement ses relations avec ses clients fournisseurs, et ce d'autant plus qu'il est partagé par un nombre important de représentants des sociétés de distribution ayant participé à la réflexion.

Ce changement de perspective transparait également à travers la volonté des protagonistes de poursuivre « en filière » la réflexion en analysant plus en profondeur le thème de l'environnement qui est apparu tout au long de la démarche comme une source potentielle de rupture pour l'avenir du secteur. Une réflexion sur « la filière agricole et l'environnement<sup>27</sup> » fut ainsi engagée l'année suivante (phase 2) poursuivie ensuite par l'approfondissement du thème de la « sécurité alimentaire<sup>28</sup> ». Ce processus de réflexion prospective collective est à l'heure actuelle toujours en cours au sein de la filière.

Le cas BASF illustre ainsi l'une des formes que peuvent revêtir les démarches prospectives de mobilisation au sein des organisations. Mais au-delà, cet exemple montre également à quel point les pratiques réelles de prospective sont plus complexes que tel qu'elles apparaissent dans notre typologie. Ainsi une même démarche peut correspondre à plusieurs objectifs poursuivis en parallèle par différents acteurs (ici BASF et les distributeurs) et peut revêtir une dimension dynamique qui passe par la succession de différentes phases. Nous reviendrons sur cet aspect dynamique en conclusion de ce chapitre.

---

25 Un dirigeant de PME a par exemple, suite à la démarche, décidé de refuser l'absorption à laquelle il avait consenti peu de temps avant.

26 Déclaration de B. Lafourcade dans Monti R, Meunier F., Pacini V., Op. Cit.

27 Cf. Chapuy P., Monti R., « La filière agricole et l'environnement. Scénarios 2010 par la méthode Delphi-Abaque de Régner », Cahiers du Lips, n°9, mars 1998.

28 Chapuy P., Godet M., « Sécurité alimentaire et environnement : analyse du jeu d'acteurs », Cahiers du Lips n°11, 1999.

## Conclusion

L'analyse des démarches prospectives par le prisme de notre typologie met en exergue, en premier lieu, l'étendue potentielle des champs d'action de ces processus réflexifs au sein des organisations. Les objectifs auxquels sont répondeurs les démarches prospectives sont tous, en tant que tels, légitimes pour les organisations, et ne font pas ainsi l'objet d'une hiérarchie *a priori*.

En matière de processus d'apprentissage, notre grille d'analyse souligne que les démarches de prospective sont toutes sources de création de connaissances dans la mesure où la réflexion collective mobilise au minimum un groupe de travail restreint. Par contre, 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 complètes de processus de changement et des interactions plus ou moins riches et fécondes entre le groupe et le reste de l'organisation.

Il faut préciser que la mise en place de dispositifs appropriés peut, dans une certaine mesure, compenser les limites des démarches les moins favorables au déploiement de diffusion du changement, mettant ainsi en exergue le lien indissociable qui unit les effets de la démarche aux dispositifs. Ainsi, par la composition d'un comité de pilotage approprié on pourra compenser le faible effet sur les changements cognitifs auprès de la direction générale d'une démarche d'aide à la décision. Cette dimension normative de la typologie fournit ainsi aux praticiens une grille d'analyse explicite les aidant à concevoir et à mettre en oeuvre des démarches de perspectives adaptées aux objectifs des organisations et ce non seulement sur un plan pratique lié aux dispositifs et aux méthodes mais aussi au niveau des processus cognitifs sous-jacents qui accompagnent et qui structurent ces démarches.

## BIBLIOGRAPHIE

- Benassouli P., Monti R., (1995) « La planification par scénarios. Le cas Axa France 2005 », *futuribles*, n°203, novembre, pp.37-61.
- Bootz J-P et Monti R. (2003) « Les démarches de prospective : de l'aide à la décision à la conduite du changement », rédigé avec J-P- Bootz, Chapitre 6, Thèse de Sciences de Gestion, *Prospective et apprentissage organisationnel*, J.P . Bootz, , 80p.
- Bootz J-P et Monti R. (2008) : « Les démarches de perspectives : de l'aide à la décision à la conduite du changement. Construction d'une typologie discriminante en terme d'apprentissage organisationnel » avec J-P. Bootz, *revue Finance Contrôle Stratégie*, en cours de publication.
- Chapuy P., Godet M. (1999), « Sécurité alimentaire et environnement : analyse du jeu d'acteurs », *Cahiers du Lips* n°11.
- Chapuy P., Monti R. (1998), « La filière agricole et l'environnement. Scénarios 2010 par la méthode Delphi-Abaque de Régnier », *Cahiers du Lips*, n°9, mars.
- Cohendet P., Créplet F., Dupouët O. (2001), « Organizational Innovation, Communities of Practice and Epistemic Communities : the Case of Linux », dans A. Kirman, J.B. Zimmermann (Eds.), « Economics with Heterogeneous Interacting Agents », Springer, pp. 303-326.
- Cohendet P., Diani (2003), « L'organisation comme une communauté de communautés : croyances collectives et culture d'entreprise », *Revue d'Economie Politique*, n°5, septembre-octobre.
- Dogson M. (1993), « Organizational Learning : a Review of some Literatures », *Organization Studies*, vol. 14, n°3, pp.375-394.
- Duncan R.B. (1974), « Modifications in Decision Structure in adapting to the Environment : some Implications for Organizational Learning », *Decision Sciences*, pp.705-725.
- Durance P. , Godet M. (2008), « La prospective stratégique des entreprises et des territoires », Dunod.
- Fiol C.M., Lyles M. (1985), « Organizational Learning », *Academy of Management Review*, vol. 10, n°4, pp. 803-813.
- Glynn M.A., Lant T.K., Miliken F.J. (1994), « Mapping Learning Process in Organizations », in C. Stubbart, J. Maindl and J.F. Porac (Eds.), « Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing », vol. 5, JAI Press Inc.
- Godet M. (2001), *Manuel de prospective stratégique. L'art et la méthode*, Tome 2, Dunod.
- Godet M. (2001), *Manuel de prospective stratégique. Une indiscipline intellectuelle*, Tome 1, Dunod.
- Lesourne J., Stoffaës C., (2001) « La prospective stratégique d'entreprise. De la réflexion à l'action », Dunod (1<sup>ère</sup> édition, InterEditions 1996).
- Levitt B., March J. (1988), « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, vol. 14, pp.319-340.
- Ventriss C., Luke J. (1988), « Organizational Learning and Public Policy : Towards a Substantive Perspective », *American Review of Public Administration*, vol. 18, n°4.
- Wacheux F. (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en Gestion », Economica.

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