N° attribué par la bibliothèque :

THESE

pour l'obtention du grade de
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION
Arrêté du 7 août 2006

présentée et soutenue publiquement le 5 décembre 2012 par

Claudya PARIZE-SUFFRIN

FABRIQUER ENSEMBLE LA STRATEGIE :
D'une démarche de Prospective Stratégique à une plateforme « d'Open Strategizing » chez BASF Agro de 1995 à 2012

JURY

Directeur de thèse :	**Albert DAVID** Professeur à l'Université Paris-Dauphine
Rapporteurs :	**Sébastien DAMART** Professeur à l'Université de Rouen
	Gilles GAREL Professeur au CNAM
Suffragants :	**Stéphanie DAMERON** Professeur à l'Université Paris-Dauphine
	Sandra CHARREIRE Professeur à l'Université de Paris-Sud

Dauphine Recherches en Management (DRM)/M-Lab (UMR 7088)
Ecole doctorale de Dauphine

FABRIQUER ENSEMBLE LA STRATEGIE :

D'une démarche de Prospective Stratégique à une plateforme « d'Open Strategizing » chez BASF Agro de 1995 à 2012

Claudya PARIZE-SUFFRIN

Dauphine Recherches en Management (DRM)/M-Lab (UMR 7088)
Ecole doctorale de Dauphine

Avertissement

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Quand les dieux veulent nous punir, ils exaucent nos prières »

Oscar WILDE (1995)

A ma famille…

Remerciements

L'aboutissement d'une thèse de doctorat est un exercice difficile, mais passionnant. Pour ma part, cela n'a pas été le fruit d'un processus rectiligne. C'est pourquoi je tiens ici à remercier ceux qui m'ont fait confiance, tout au long de ces années.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à Monsieur Albert DAVID, Professeur à l'Université de Paris Dauphine et directeur de ma thèse, à qui je dois l'aboutissement de ces travaux. Je lui suis très reconnaissante pour son soutien et sa disponibilité. Il a cette capacité à vous dire en deux mots ce que vous avez mis des semaines ou des mois à conceptualiser. J'ai considérablement appris à ses côtés, et les résultats présentés ici doivent beaucoup aux raisonnements qu'il a développés. Je suis toujours impressionnée par sa vivacité et son esprit de synthèse qui lui permettent de mener plusieurs projets d'envergure de manière simultanée. Depuis notre première rencontre en 1996 à l'occasion de mon entretien de sélection au D.E.A Méthodes Scientifiques de Gestion de l'université Paris-Dauphine dirigé par le Pr Bernard ROY, et malgré une interruption de nos contacts pendant près de dix ans, il a toujours été à mon écoute et je le remercie ici de m'avoir accueillie au sein de l'équipe de recherche de M-Lab de DRM. Cette équipe m'a soutenue avec une sincère gentillesse.

Je remercie également la direction de BASF Agriculture France pour m'avoir offert l'opportunité de réaliser ces travaux dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche. Je tiens à remercier mes anciens collègues de BASF, pour l'ambiance au quotidien, les informations échangées et les discussions qui ont enrichi mes réflexions. Un remerciement particulier à Madame Nelly Couillard pour son aide en documentation spécialisée sur l'industrie phytosanitaire, à Messieurs Yves Briens et Dominique Turpin pour leurs conseils et leurs encouragements.

Un très grand merci également à tous les enseignants chercheurs ou les doctorants qui m'ont aidée à travers nos discussions et leurs critiques constructives, leurs corrections et leur soutien. Leur vision des problèmes, l'enthousiasme et l'originalité de leurs argumentations m'ont été d'un grand secours à plusieurs reprises. Il s'agit notamment de Messieurs Paul Rosele Chim, Eric Lambourdiere, Nicolas Sanz, Christophe Elie-Dit-Cosaque, Jean-Yves Barbier, Emmanuel de La Burgade, Lionel Garreau et François-Xavier de Vaujany, de Mesdames Fabienne Alvarez, Sylvie Delaye, Alexandra

Achille, Elen Riot, Stéphanie Pitoun et surtout à Emilie Canet avec laquelle j'ai partagé le stress mais aussi les bons moments lors des derniers mois de rédaction de la thèse.

Je suis très reconnaissante envers l'Université des Antilles et de la Guyane (UAG) qui m'a donné la possibilité d'effectuer mes recherches dans de bonnes conditions. Mon maintien et mon évolution dans cette université depuis 2001 n'auraient pas été possibles sans la confiance que m'ont témoignée Monsieur Pascal Saffache, Président de l'UAG, Monsieur Jean-Pierre Cherdieu, Vice-Président du Conseil d'Administration, Messieurs Franck Roubaud et Ollivier Tamarin, directeurs de l'IUT de Kourou, Monsieur Rémy-Louis Joseph, directeur du Pôle Martinique de l'IUT de Kourou, Monsieur Jean-Gabriel Montauban, Monsieur Jean Crusol et Monsieur Fred Celimène, Vice-Président du Pôle Martinique et directeur du C.E.R.E.G.M.I.A, Centre d'Etude et de Recherche en Economie, Gestion, Modélisation et Informatique Appliquée.

Je n'oublie pas les quatre personnes qui m'ont permis de faire face à mes fonctions de chef de Département du DUT Techniques de Commercialisation de l'IUT de Kourou : Gilberte Tarcy, Koulani Rezaire, Jean-Marc Laurent, Marta Badenes et Ida Agbo-Talon. Ils m'ont assisté et remplacé chaque fois que cela a été nécessaire pour me permettre de m'isoler et de rédiger ma thèse. Une pensée reconnaissante également pour la famille Acosta qui m'a soutenue avec beaucoup d'amitié à la fin de la thèse.

Je remercie sincèrement les membres du jury, Madame Stéphanie DAMERON de l'Université Paris-Dauphine, Madame Sandra CHARREIRE de l'Université Paris-Sud, Monsieur Sébastien DAMART de l'Université de Rouen et Monsieur Gilles GAREL du CNAM. Je remercie ici les rapporteurs pour avoir accepté de me lire et de juger ce travail ainsi que ceux qui m'ont fait bénéficier de la pertinence de leurs remarques à l'occasion de ma pré-soutenance.

Merci enfin à ma famille et belle-famille, à feu mon père, à ma mère, à mes quatre enfants, à mes frères et sœurs qui m'ont tant encouragé, et surtout à mon mari, qui a tout accepté. Leur soutien au quotidien a représenté une aide précieuse. Leur intérêt, leurs encouragements, leur total dévouement et surtout leur patience ont permis à ces travaux d'être menés à leur terme. Je ne doute pas qu'ils seront tous soulagés de 'tourner enfin la page' après avoir été contraints de vivre avec ma thèse comme un membre à part entière de la famille.

Je dédie ce travail, aussi modeste soit-il, à tous ceux qui m'ont aidée, chemin faisant, à chaque étape, à poser mes idées, et à en étayer la trame. Que chacun de celles et ceux qui ont rempli de leur présence ces instants, soient ici profondément remerciés.

Sommaire

REMERCIEMENTS....5

SOMMAIRE....7

RESUME DE LA THESE....10

INTRODUCTION GENERALE....11

1. Une situation de management empirique qui adresse des questions de management stratégique....12
2. Une contribution à la révision de certains modèles de management et d'action collective....17
3. Synopsis de la thèse....28

PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE....31

L'INNOVATION EN MANAGEMENT : INSTRUMENTS DE GESTION ET ECOSYSTEMES D'AFFAIRES....31

CHAPITRE 1 : OUTILS DE GESTION ET INNOVATIONS MANAGERIALES POUR LE PILOTAGE DU CHANGEMENT DANS L'ACTION COLLECTIVE 32

INTRODUCTION DU CHAPITRE 32

1. Les théories classiques du changement....34
2. La permanence du débat des rapports de l'entreprise à son environnement....61
3. Conception, implémentation et diffusion des outils de gestion dans les organisations....75

CONCLUSION DU CHAPITRE 96

CHAPITRE 2 : CONCEPTION DE LA STRATEGIE ET ECOSYSTEMES D'AFFAIRES 98

INTRODUCTION DU CHAPITRE 98

1. La fabrique de la stratégie....99
2. L'écosystème d'affaires, entre réseau, communauté et plateforme....107
3. Des stratégies collectives pour la stabilité et la survie des organisations dans leur environnement....116

CONCLUSION DU CHAPITRE 128

DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE, CONCEPTION ET ETUDE DE CAS....130

UNE DEMARCHE PROSPECTIVE STRATEGIQUE PARTICIPATIVE INNOVANTE DE 1995 A 2012 : LE CAS DU LEADER MONDIAL DE L'AGRO-FOURNITURE....130

CHAPITRE 3. METHODOLOGIE, DESIGN DE LA RECHERCHE ET CONSTRUCTION DES QUESTIONS DE RECHERCHE 131

INTRODUCTION DU CHAPITRE 131

1. Une analyse qualitative à travers une étude de cas unique....131
2. La collecte et le traitement des données....143

CONCLUSION DU CHAPITRE 156

CHAPITRE 4 : OBJET D'ETUDE : LA PROSPECTIVE, ENTRE PROCESSUS STRATEGIQUES ET PRATIQUES MANAGERIALES INNOVANTES 158
INTRODUCTION DU CHAPITRE 158
1. La prospective participative d'entreprise et le management stratégique 158
2. Les outils de la prospective 167
3. Des outils à une philosophie de fabrique de la stratégie 178
CONCLUSION DU CHAPITRE 191

CHAPITRE 5. LE « CERCLE DE REFLEXION PROSPECTIVE » DE BASF 193
INTRODUCTION DU CHAPITRE 193
1. Présentation de l'entreprise sur les quatorze dernières années 194
2. Le contexte de la démarche prospective, à l'aube du XXIe siècle 206
3. Les démarches de PSP de BASF et les résultats publiés 215
4. Synthèse des démarches participatives de BASF Agro 249
CONCLUSION DU CHAPITRE 269

TROISIEME PARTIE : ANALYSES, RESULTATS ET DISCUSSION 270

LA PLATEFORME DE STRATEGIZING AU CŒUR D'UN MODELE DE FORMES PLUS OUVERTES ET DISTRIBUEES DE STRATEGIES COLLECTIVES INTER-ORGANISATIONNELLES 270

CHAPITRE 6. ALIGNEMENT STRATEGIQUE, CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET PRATIQUES DES ACTEURS 271
INTRODUCTION DU CHAPITRE 271
1. Les implications pour les acteurs et leurs rôles dans l'organisation 271
2. Les implications structurelles et stratégiques 279
3. Les choix stratégiques des acteurs 289
CONCLUSION DU CHAPITRE 298

CHAPITRE 7. INTERDEPENDANCES STRATEGIQUES ET CO-EVOLUTION DE LA PSP AVEC LES ORGANISATIONS 300
INTRODUCTION DU CHAPITRE 300
1. Le processus d'implémentation de la PSP dans les organisations 301
2. Le *Cercle*, une plateforme de conception et d'affaires 316
3. Le processus d'évolution de la PSP 327
CONCLUSION DU CHAPITRE 338

CHAPITRE 8. LE DEBAT STRATEGIE/STRUCTURE REVISITE A TRAVERS LES OUTILS DE GESTION 340
INTRODUCTION DU CHAPITRE 340
1. Les leçons de management 341
2. Les moteurs de l'innovation PSP 346
3. L'alignement Outil (structure) / Environnement / Stratégie / Organisations 350
CONCLUSION DU CHAPITRE 356

CONCLUSION : DES FORMES D'INSTRUMENTATION FAVORABLES A DES DEMARCHES DE CONCEPTION INNOVANTE 358

1. Une théorie contextuelle en usage : un modèle actionnable de fabrique ouverte de la stratégie 359
2. Apports, limites et voies de recherches 365

BIBLIOGRAPHIE 369

TABLE DES ILLUSTRATIONS 411

TABLEAUX : 412
FIGURES : 413

INDEX DES SIGLES ET ABREVIATIONS 415

TABLE DES MATIERES 416

ANNEXES 421

ANNEXE 1 : LISTE DES MATERIAUX PRIMAIRES ET SECONDAIRES EXPLOITES 422

ANNEXE 2 : EXTRAITS DE REQUETES EFFECTUEES POUR L'ANALYSE TEXTUELLE (N VIVO) 426

ANNEXE 3 : EXTRAIT DU RECIT DE LA DEMARCHE DE PSP EN PHASE D'OBSERVATION « T0 » (1995-1997) 430

ANNEXE 4 : EXTRAITS DE LA DEMARCHE DE PSP EN PHASE D'OBSERVATION « T1 » (1998) 439

ANNEXE 5 : EXTRAITS DE LA DEMARCHE DE PSP EN PHASE D'OBSERVATION « T2 » (1999) 455

ANNEXE 6 : EXTRAITS DE LA DEMARCHE DE PSP EN PHASE D'OBSERVATION « T3 » (2000-2012) 476

ANNEXE 6: SEIZE ANNEES DE TRAVAUX DU CERCLE PROSPECTIVE DES FILIERES AGRICOLE ET ALIMENTAIRE 482

Résumé de la thèse

Notre thèse a pour point de départ une situation de management empirique représentée par un *Cercle de réflexions prospectives*, que nous appelons PSP (Prospective Stratégique Participative), menée par BASF Agro sur une période de plus de dix ans avec l'ensemble des acteurs de la filière agro-alimentaire. Les acteurs du *Cercle* ont une relation marchande et décident d'explorer des opportunités de collaboration sur un mode communautaire. Ils expandent ensemble un espace de conception où interagissent les savoirs et les relations dans un processus d'innovation. Nous aboutissons à l'hypothèse que la PSP joue le rôle d'une plateforme ouverte de fabrique de la stratégie (*open strategizing platform*) et de fonctionnement des affaires entre les acteurs qui sert à réfléchir et concevoir ensemble des stratégies nouvelles. La PSP est un dispositif de gestion dont la vision simplifiée de l'organisation (la configuration de référence implicite) est un écosystème d'affaires, et pas seulement une organisation classique. Notre analyse est basée sur une étude de cas longitudinale de dix-sept ans.

Mots clefs : fabrique de la stratégie, conception, innovations managériales, plateforme, écosystème d'affaires, prospective.

Introduction générale

1. Une situation de management empirique qui adresse des questions de management stratégique

Notre recherche s'appuie sur une étude de cas longitudinale concernant une démarche de réflexion prospective et participative menée par la direction de BASF France depuis 1995[1]. Il s'agit d'un cas peu commun. En effet, à l'initiative de son PDG, cette entreprise allemande, leader mondial de la chimie, qui commercialise notamment des engrais et des produits phytosanitaires, met en place une démarche de prospective stratégique participative avec ses clients mais aussi avec ses cadres. Cette démarche est orchestrée par la Direction « Prospective et Stratégie » du Siège, à laquelle nous sommes rattachée dans le cadre d'une bourse CIFRE[2] de 1998 à 2000.

Tout commence au cours d'un séminaire de deux jours à Venise durant lequel la direction de BASF invite ses meilleurs clients (coopératives et négociants distributeurs) ainsi que ses principaux cadres dirigeants, à participer à une réflexion qui devra déterminer les enjeux du futur pour la distribution agricole. Devant le succès de cette démarche marqué par la participation active de ses membres, la direction de BASF, qui attendait les signes d'une satisfaction manifeste de ses clients, décide de poursuivre cette réflexion commune de façon structurée et sur le long terme. Les thématiques des réflexions suivantes sont tournées vers une meilleure connaissance du marché, et plus particulièrement sur la connaissance des besoins futurs des agriculteurs, clients des distributeurs de BASF. Face à la proposition de réfléchir collectivement sur leur marché, en invitant les agriculteurs à participer à la démarche, les distributeurs de BASF approuvent avec enthousiasme cette manière d'opérer de la part de leur principal fournisseur.

Il faut dire que le contexte externe du secteur agro-alimentaire est particulièrement bousculé par une situation de crise à la fin des années 1990 (crise de la vache folle, réforme prochaine de la PAC, accords de l'OMC, arrivée de la taxe pollueur-payeur…et plus généralement, prise en compte des contraintes environnementales depuis la conférence de Rio). La direction de BASF est donc soucieuse, de façon logique, de consolider ses relations commerciales avec ses clients afin de maintenir son

1 La démarche de prospective stratégique de BASF est toujours en cours en 2012
2 Convention Industrielle de Formation par la Recherche

leadership sur le marché. Elle a par ailleurs à cœur de montrer que les produits chimiques de l'entreprise sont respectueux de l'environnement, et a besoin de s'assurer de leur bonne utilisation auprès des acteurs du monde rural. Mais elle ne peut le faire seule et a besoin de ses distributeurs et des autres membres situés en aval de la filière, en relation directe avec les agriculteurs, principaux acteurs concernés par les « bonnes pratiques agricoles » (« BPA » dans le jargon de la profession). La synthèse des travaux révèle d'ailleurs, et sans grande surprise pour les managers de BASF qui avait structuré le séminaire en ce sens, un intérêt marqué pour les problématiques liées à de grands enjeux sociétaux, notamment la sécurité alimentaire et l'environnement[3].

Au fil des réflexions menées, le groupe de travail se pérennise et s'ouvre progressivement à d'autres entreprises de l'amont de la filière agricole, mais surtout de l'aval, afin de s'adapter aux nouvelles exigences du marché de l'agro-alimentaire. C'est ainsi que sont invitées à se joindre aux réflexions les entreprises des industries agro-alimentaires comme Danone ou les Grands Moulins de Paris, celles de la grande distribution, comme Carrefour ou Leclerc, mais aussi les agriculteurs, les associations de consommateurs et les représentants des pouvoirs publics. Ce groupe s'auto-baptise « *Cercle de Réflexion prospective sur la sécurité alimentaire et l'environnement » (« Cercle »).*

Ce sont les outils de la prospective qui rythment les travaux, invariablement. D'abord, un séminaire pour expliquer l'intérêt d'une telle démarche et rappeler les fondements de la prospective ; puis des ateliers, alimentés par des recherches documentaires, des entretiens, des questionnaires préalablement préparés ou des analyses de jeu d'acteurs et de leurs objectifs par le biais de logiciels dédiés à ce type de démarches ; ensuite la construction de scénarios par l'utilisation de l'analyse morphologique qui permet de déterminer les enjeux et les variables clés du futur, souvent associés à des profils d'acteurs ; enfin un séminaire de restitution des travaux qui permet d'associer des membres supplémentaires du *middle management* de BASF et d'autres entreprises ou institutions qui rejoindront la réflexion prospective suivante. Des experts sont également associés aux comités de pilotage ou aux séminaires pour alimenter les réflexions par des aspects spécifiques et techniques, mais ne sont pas systématiquement invités à rejoindre le Cercle de façon permanente. Pour mieux ancrer les orientations choisies, les membres du *Cercle* décident de publier les résultats de leurs travaux au fil des réflexions.

[3] Au sens, écologie.

Les membres initiaux du Cercle créé en 1995 ne changent pas, mais sont rejoints au fur et à mesure par d'autres acteurs du marché, en fonction des thématiques des réflexions choisies. De même, les cadres intermédiaires de BASF sont de plus en plus nombreux et invités à venir faire partie du Cercle. Parallèlement, la direction de BASF décide de diffuser les résultats des réflexions à l'ensemble de ses collaborateurs et entame une démarche d'*empowerment*[4] avec une trentaine de son *middle management* afin qu'à partir des résultats des réflexions du *Cercle* soit proposé un plan d'actions opérationnelles pour la prochaine campagne marketing.

C'est à partir de ce moment là que les changements les plus marquants se font jour. En effet, l'entreprise décide de modifier sa structure organisationnelle de manière plus conforme à celle du marché et se réorganise par « filière » ou « cultures », ce qui impose une véritable refonte de l'organigramme.

Durant cette période qui s'étend environ sur un an (1999-2000), le Cercle continue ses réflexions tournées vers la prise en compte des problématiques environnementales pour répondre aux besoins du marché. Dans le même temps, la structuration en filières de BASF se développe également dans ses démarches de prospective. Des réflexions spécifiques sur d'autres cultures émergent, comme pour la Vigne (en 1999), le soja, les fruits et légumes (en 2005) ou la biodiversité (en 2011) par exemple.

A partir des années 2000, alors que la démarche « Filière Vigne » termine sa deuxième année de réflexion par un séminaire à Porto au Portugal, le *Cercle* intègre un autre groupe de réflexion, « le Club Demeter » qui mène également des analyses et études autour des thèmes agricoles et agro-alimentaires. Ces dernières sont faites pour « *nouer et développer des relations nationales et internationales à tous niveaux entre milieux intéressés, notamment entre agriculture, industrie et recherche ; pour favoriser l'échange, le dialogue et la communication avec les responsables publics et les autres branches professionnelles afin de promouvoir une image dynamique du secteur agricole et agro-alimentaire* », comme indiqué sur leur site internet[5]. Dès lors, les thématiques des réflexions deviennent plus générales, toujours empreintes de problématiques liées à l'environnement et au marché et utilisent tous les résultats des démarches des autres filières menées par les acteurs de BASF.

[4] Littéralement : « mise en pouvoir ». Cette méthode consiste à permettre aux collaborateurs d'une entreprise de développer leur capacité d'agir et de solidarité (Ninacs, 2008)
[5] http://www.clubdemeter.com

Rebaptisé « *Cercle Prospective des Filières Agricoles et Alimentaires* », le *Cercle* continue son processus d'expansion en intégrant d'autres réseaux, mais la direction de BASF en garde toujours le contrôle, aux côtés de ses principaux clients, quatorze ans après sa création. Une partie de ces clients se sont par ailleurs regroupés. En effet, la filière agro-alimentaire, et la distribution en particulier, vit une époque de forte concentration. Le *Cercle* a d'ailleurs contribué à identifier des réseaux d'alliances et de partenariats pertinents. En interne, la direction de BASF continue à mener des démarches prospectives et à développer ses filières. Fidèle à la stratégie énoncée dix ans plus tôt et aux scénarii que le *Cercle* continuent d'élaborer à l'horizon 2025, les gestionnaires de BASF accompagnent encore davantage leurs clients sur le terrain avec des « ingénieurs conseil-environnement » et mettent à leur disposition des outils d'aide à la décision et de diagnostic pour les bonnes pratiques agricoles, les itinéraires techniques raisonnés, notamment via une plateforme numérique avec accès réservé (extranet). Une démarche nommée « Eco-acteurs » lancée en 2008 et toujours en cours, reproduit le même schéma précédent. Elle est basée sur une forte participation du *middle-management* et une logique d'actions menées tant en interne qu'en externe, en harmonie avec les résultats des réflexions du *Cercle* et la Vision globale du groupe, appelée « Vision 2020 ».

Aujourd'hui, le contexte externe des industriels de la chimie est de plus en plus difficile, marqué par de très fortes contraintes environnementales et un besoin impérieux de regroupement pour obtenir une taille critique nécessaire pour les investissements en R&D, notamment pour les biotechnologies végétales. Pour autant, BASF reste le leader mondial de la chimie, et détient le 3e rang pour sa filiale protection des plantes. BASF Agro en France a réalisé un chiffre d'affaires de 334 millions d'euros et compte un effectif de 274 salariés au 31 décembre 2011.

Ayant bénéficié d'une CIFRE[6] de 1998 à 2000 au sein de BASF, nous avons participé à cette démarche de prospective stratégique durant cette période. Nous étions rattachée à la direction Prospective et Stratégie et participions à toutes les réunions liées à cette démarche. Dans l'optique d'une démarche empirique, la plus adaptée à l'analyse de notre étude de cas, nous nous situons dans le cadre d'une méthode exploratoire et d'une étude de cas intrinsèque (David, 2004). Une démarche qualitative se

[6] Convention Industrielle de Formation par la Recherche.

justifie en raison de la nature de notre problématique (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1990) qui s'interroge sur les processus d'évolution de l'organisation. En effet, elle nous permet d'«*appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s'y déroulent* […]*, d'intégrer la dimension chronologique, de comprendre les causalités, donc de repérer comment les configurations se forment et se déforment au cours du temps dans le contexte* » (Wacheux, 1996, p. 93).

Nos matériaux primaires ont été recueillis au cours de notre recherche-action (contenu des réunions, des ateliers et des séminaires retranscrits intégralement, entretiens avec les dirigeants, les collaborateurs et les acteurs de la filière agricole impliqués dans la démarche, supports de communication de la stratégie aux salariés, lettres et journaux internes) puis ont été complétés par des sources secondaires jusqu'en 2012 (cahiers de recherche publiés par les acteurs du développement de cette démarche prospective stratégique participative, rapports annuels, rapports de développement durable, revues et coupures de presse, contenus des sites internet…). Tous ces documents, représentant plusieurs milliers de pages, ont été archivés numériquement et ont fait l'objet d'une reconstitution chronologique fine. Leur diversité nous permet de répondre au principe de *multiangulation* visant à multiplier les sources d'information pour accroître la validité de construit de la recherche (Hladi-Rispal, 2000). Ces différentes sources nous ont permis de repérer et de catégoriser les acteurs impliqués dans la démarche de réflexion prospective stratégique, les fonctions de cette dernière, les structures et les dispositifs qui ont contribué à son développement, ses domaines d'application et les thèmes étudiés, en les replaçant dans le contexte stratégique de l'organisation. Elles nous ont également permis d'identifier les activités des acteurs mais aussi les processus d'implémentation et d'appropriation des outils de gestion mobilisés et des innovations managériales créées tant à l'intérieur qu'aux frontières de l'organisation à travers l'intégration des acteurs externes (consultants et partenaires de la filière agro-alimentaire) associés aux processus de réflexions.

Notre méthodologie de recherche est basée sur l'analyse des discours, dans la mesure où la narration permet également d'étudier l'action collective organisée, le contenu et le processus de formation de la stratégie de l'entreprise, d'analyser les processus organisationnels, dont le changement stratégique (Pentland, 1999 ; Giroux, 2000 ; Detchessahar & Journé, 2007). Cette analyse processuelle des interactions et des activités (Jameson, 2001 ; Orr, 1990 ; Zilbert, 2002) nous permet de mieux

appréhender les connaissances et les relations partagées par les acteurs de la démarche de prospective mais aussi les types de relations tissés entre eux. Compte tenu de l'important volume des matériaux, et pour faciliter le codage, nous avons fait le choix d'utiliser un logiciel d'aide à l'analyse qualitative, NVivo.

Après la reconstitution de la démarche de BASF selon un ordre chronologique annuel, nous avons identifié deux grandes phases successives. La première phase, de 1995 à 2000, correspond à la mise en place de la démarche prospective qui a vu la création du *Cercle*. La seconde phase, de 2000 à 2012, a été identifiée à partir d'une rupture concernant le *Cercle*, c'est à dire à partir de la période où il a intégré un autre réseau : le Club Demeter.

Cette méthodologie permet d'englober une échelle de temps d'observation importante et facilite l'identification des activités des acteurs internes et externes à l'organisation dans un processus de changement, ouvrant les portes d'un champ d'exploration sur les frontières de l'organisation encore insuffisamment abordé par la littérature sur les innovations managériales (Besson & *al.*, 1997) et encore relativement peu également par la littérature sur les pratiques dans les réseaux inter-entreprises. Elle permet enfin de mettre en perspective l'imbrication de l'outillage gestionnaire dans le processus d'innovation managériale. Finalement, notre méthodologie repose sur la volonté de mettre en exergue les pratiques des acteurs et la fabrique de la stratégie des organisations étudiées (Whittington, 1996 ; Johnson & *al*., 2003 ; Golsorkhi, 2006 ; Jarzabkowski & *al.*, 2007).

2. Une contribution à la révision de certains modèles de management et d'action collective

Le périmètre des champs d'exploration de ce cas d'étude est vaste, permet plusieurs niveaux d'analyse - organisationnels, inter et intra-organisationnels – et adressent de nombreuses questions de recherche. La direction de BASF a-t-elle commencé sa démarche prospective face à une contrainte externe et en quoi cela a t-il modifié son organisation interne et sa structure ? Inversement, l'organisation de BASF a t-elle influencé sa stratégie d'action ? Autrement dit, quel a été le rôle de la prospective dans la stratégie de l'entreprise ? Quels rôles ont joué le *middle-management* et les consultants dans la fabrique de la stratégie de BASF ? Quelle a été l'instrumentation de gestion mobilisée et quel a été le processus

d'implémentation des outils utilisés, leurs usages, leur périmètre d'action, leur degré d'appropriation par les acteurs, leurs interrelations et leurs imbrications, leur influence sur les processus d'innovation ? Y a t-il une corrélation entre le mode de gouvernance, comme le management participatif par exemple, les instruments de gestion et la performance et l'efficience de l'entreprise ? Quelles sont les innovations managériales qui ont résulté de cette démarche prospective ? Quels sont les processus de conception et de diffusion de ces innovations ? Sont-ils identifiables et modélisables ? Enfin, comment caractériser le *Cercle* ? Serait-ce une « métastructure », un artefact, un dispositif de gestion ? Serait-ce plus précisément un espace de coordination, de conception et/ou d'exploration ? Dans ce cas, serait-il l'émanation d'un nouveau mode de gouvernance de l'action collective organisée ?

En effet, sans prétendre à l'exhaustivité, notre cas adresse plusieurs questions fondamentales, mais au moins deux d'entre elles mobilisent notre analyse. La première a trait aux liens entre stratégie et structure, aux relations entre adaptation des organisations face à leur environnement et au contexte dans lequel elles évoluent. « *L'environnement*[7] *est ce qui donne aux organisations les moyens de leur survie* » (Johnson & *al*., 2011, p. 55). Voilà qui ravive l'ancien débat sur le déterminisme ou le volontarisme des organisations, c'est à dire sur les stratégies délibérées ou contraintes des dirigeants, qui a opposé deux fondateurs de la stratégie : Alfred Chandler et Igor Ansoff. Est-ce au stratège qu'il revient de définir l'orientation générale et les missions de l'entreprise ? Est-ce la conception des militaires qui prévaut, où la pensée précède l'action (Sun Tzu, 6e siècle av. J.C), ou est-ce l'action qui dirige la pensée ? La stratégie, née dans les hautes sphères, loin des préoccupations quotidiennes de la firme, est délibérée, formalisée dans un plan et exécutée avec contrôle. Mais la stratégie est aussi imprévue, car elle est le fruit d'expériences qui modifient progressivement le comportement de l'organisation et fait émerger des changements d'orientation. Ainsi, tantôt les acteurs sont dépeints comme opérant des choix rationnels, sans restriction ou sous contraintes informationnelles, tantôt on les considère comme incapables de faire des choix parce que les options leur sont en quelque sorte imposées de l'extérieur. Entre ces deux extrêmes se situent des stratégies couramment élaborées. Un terme à ce débat semble être proposé par les sociologues avec lesquels « *il devient possible de planifier sans pour autant employer des procédures*

[7] Au sens de « contexte » ou « milieu » dans lequel l'organisation évolue.

rigides ; d'assurer un meilleur couplage entre l'environnement externe et l'environnement interne de l'entreprise » (Gervais, 2003, p. 25). C'est la raison pour laquelle nous adhérons plus volontiers à une approche volontariste et intentionnelle du changement, où les acteurs organisationnels ont une capacité à changer l'organisation (Astley & Van de Ven, 1983).

La seconde question à laquelle nous nous intéressons a trait au mode de gouvernance des organisations. « *Le mot gouvernance est centré sur la notion de gouvernail (gubernaculum, gubernaclum, soit l'aviron), c'est à dire l'instrument, l'outil qui permet de suivre la direction qui a été décidée par le gubernator (timonier)* » (Marchesnay, 2011). Il semble ainsi pertinent de s'interroger sur les déterminants de la gouvernance d'entreprise : les acteurs, leur processus de décision et les outils de gestion utilisés pour le pilotage et le contrôle dans un objectif économique. La stratégie n'est plus l'apanage des directions générales. Elle se construit aussi avec le *middle-management*. En effet, de nombreuses recherches soulignent le rôle du *top-management* au cours du changement (Dutton & *al*., 1983 ; Nystrom & Starbuck, 1984 ; Dutton & Jackson, 1987 ; Osterman, 2008…). Une partie de la littérature en management (Labianca & *al*., 2000 ; Huy, 2002 ; Balogun & Johnson, 2004 ; Guilmot & Vas, 2012…) s'intéresse aux rôles quotidiens des cadres intermédiaires dans les processus d'appropriation du changement et les pratiques stratégiques (Dameron & Torset, 2012). L'intérêt porté à ces acteurs se justifie parce qu'ils constituent des membres clés de la communauté organisationnelle étant donné qu'ils agissent en tant que médiateurs entre le *top-management* et le reste de la communauté face à la complexité croissante des entreprises et leur distribution géographique. De plus, le contact direct et quotidien qu'ils ont avec la réalité de l'organisation leur permet de prendre des décisions davantage adaptées à la situation rencontrée. D'autres acteurs tels que les consultants prennent eux aussi une part importante dans les processus de changement stratégiques car ils interviennent directement dans les entreprises, aux côtés des *top manager* et des cadres intermédiaires. Ils participent aux processus de diffusion des innovations managériales dans mais aussi hors de l'organisation (David, 1998 ; Birkinshaw & *al*., 2008). Ils légitimisent les pratiques, les dupliquent chez leurs clients et contribuent ainsi à favoriser des modes managériales.

Le choix de la direction de BASF de mener une démarche prospective dans un mode managérial participatif nous interroge sur ce type de gouvernance, mais aussi sur le rôle de la prospective et son lien avec la stratégie. « *Il faut soigneusement distinguer la méthode et la finalité suprême de la prospective stratégique. La prospective est une méthode de préparation de la stratégie. (…) Ils (les militaires) l'appellent le Kriegspiel : analyser toutes les situations futures possibles, et les réactions appropriées. La stratégie – c'est-à-dire, au sens étymologique grec, « la conduite des armées » - est le choix des positions à prendre* » (Stoffaës, 1996, p. 15). Ainsi, la prospective intervient en amont de la préparation des orientations stratégiques. Elle consiste, dans un esprit de large ouverture et avec une méthodologie rigoureuse, à identifier les enjeux sur lesquels des positions sont à prendre ; à mettre en perspective les tendances, les scénarios d'évolutions et les ruptures possibles dans l'environnement ; à imaginer les options alternatives aux options actuelles ; à fournir des éléments d'évaluation pour le choix des options ; lequel relève lui-même de la stratégie. La stratégie est ensuite déclinée dans les procédures de gestion. Par ailleurs, l'intégration de la démarche prospective à la stratégie pose de nombreux problèmes. Elle suppose une grande circulation de l'information, complétée d'une attitude, qui constituent de véritables défis pour l'organisation : « *un apprentissage délibéré pour surpasser les limites humaines de l'interprétation ; et un apprentissage émergent dans le cours de l'action* » (Baumard, 1996, p. 3). Aussi, l'intégration de la prospective à la stratégie dépend fortement de l'implication des dirigeants dans sa mise en œuvre.

Enfin, les questions de gouvernance soulèvent également une problématique transversale : la plus ou moins grande proximité entre les acteurs a des conséquences sur les processus et les performances des organisations. La concentration physique d'individus (dans une organisation) ou d'organisations crée des effets de proximité qui ne peuvent être ignorés (Bellet & *al*., 1993). Ainsi, on, assiste de plus en plus, en situation de contextes changeants, à des stratégies de réseaux.

> « *Le réseau dynamique est une forme de coopération stratégique entre firmes (…). Au lieu d'être assumées par une organisation unique, les tâches de conception et de développement des produits, de fabrication, de marketing et de commercialisation sont prises en charge par des entreprises juridiquement*

indépendantes réunies en réseau. Les éléments de ce réseau sont assemblés par une sorte de courtier qui joue le rôle de leader et contracte pour les services requis. La coordination du réseau repose sur les mécanismes de marché plutôt que sur des plans ou des systèmes de contrôle. Les membres du réseau sont reliés par des systèmes informatisés assurant la libre circulation et la mise à jour permanente des informations requises pour leur coordination et permettant également le suivi mutuel et instantané des contributions de chacun » (Desreumaux, 1993, p. 25).

« *Le groupe managérial se trouve désormais ouvert sur l'environnement de filière, au point que la commande de sa propre gouverne ne lui incombe plus en totalité. (…) Cette porosité peut atteindre un point tel que la gouverne se fait autant du dehors que du dedans (Besson & al., 1997) : les managers doivent alors composer avec les problèmes de gouverne et de gouvernail propres à leurs partenaires, ce qui les contraint de se conformer aux exigences hiérarchiques du réseau dans lesquels ils s'insèrent – on pense ici à la gestion des grands (et petits) projets. L'une des conséquences majeures est alors que la performance « du dedans » de la firme managériale est conditionnée largement par les performances du « dehors », c'est-à-dire des autres partenaires* » (Marchesnay, 2011, p. 142).

Ainsi, à un niveau inter-organisationnel, le Cercle de BASF éclaire sur les stratégies de réseaux et leurs stratégies relationnelles. Ces réseaux amènent à identifier les plateformes qui sous-tendent leur développement, favorisent les phénomènes d'apprentissage et les processus d'innovation, notamment ceux élaborés dans une logique « d'innovation ouverte » (Chesbrough, 2003).

Finalement, l'on voit bien que la question du changement, et plus précisément du management et/ou du pilotage du changement, est au cœur de la réflexion stratégique sur les organisations à travers les notions d'innovations technologiques, organisationnelles ou managériales. Un fort consensus du monde de la recherche en management stratégique se dessine autour des approches par le management

des connaissances, la prise en compte des acteurs et de leurs relations, et leurs activités pour étudier les processus de changement dans les organisations. L'on admet que le changement organisationnel est étroitement lié aux processus de développement de savoirs. En effet les approches cognitives ont permis des avancées considérables dans la compréhension des processus organisationnels et des pratiques managériales (Argyris & Schön, 1978 ; Weick, 1979 ; Hedberg, 1981 ; Shrivastava, 1983 ; Hatchuel & Molet, 1986 ; Daft & Huber, 1987 ; Nonaka, 1991 ; Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Koenig, 1996…).

L'innovation, et par voie de conséquence[8], le changement, sont désormais des constantes du management moderne. Selon la définition de Schumpeter (1926), l'innovation est l'introduction réussie sur le marché d'un nouveau produit, d'un nouveau processus ou d'un nouveau modèle d'organisation. L'innovation est généralement définie comme la réalisation ou l'adoption d'idées nouvelles et utiles par les acteurs de l'organisation (Amabile, 1988 ; Van de Ven, 1986). En ce sens, l'innovation est étroitement dépendante de la créativité définie comme la capacité à générer ces idées nouvelles et utiles (Amabile, 1996 ; Lubart, 1994 ; Getz, 2000). La capacité de s'adapter au changement, voire d'en tirer parti, est une des principales compétences managériales requises aujourd'hui et représente un gage de la compétitivité des entreprises.

C'est précisément cette dynamique du changement et ce processus de conception et de diffusion des savoirs et des innovations qui mobilisent ici notre attention. En effet, si les innovations technologiques sont indéniables et prennent en compte les besoins du marché, notamment mis en exergue par les démarches prospectives, ce sont les innovations organisationnelles et managériales qui sont le plus marquantes dans la démarche observée chez BASF. La prospective apparaît alors comme un outil d'aide à la décision stratégique, en même temps qu'un outil de pilotage du changement.

Nous n'avons donc pas la prétention d'aborder la notion d'innovation dans son ensemble, mais seulement l'une de ses catégories : les innovations managériales. Ces dernières sont définies comme « *l'invention et l'implémentation d'une pratique managériale, d'un processus, d'une structure ou d'une technique managériale, qui est nouvelle par rapport à l'état de l'art et qui vise à prolonger les objectifs de*

8 Nous partons du principe qu'il ne peut y avoir d'innovation sans changement, même si le contraire ne se vérifie pas toujours (David, 1998)

l'organisation » (Birkinshaw & *al*., 2008, p. 825)[9]. S'intéresser à l'innovation inclut d'aborder également la mutation gestionnaire des entreprises (Le Masson & a*l.*, 2006). Cette dernière est aussi importante que les mutations du début du XXe siècle comme le taylorisme ou le fayolisme. « *L'innovation est donc (1) un processus de conception qui doit relier les nouveaux concepts à la connaissance et (2) un processus entrepreneurial qui doit relier de nouvelles valeurs à de nouvelles compétences* » (David, 2002). C'est pourquoi nous centrons notre analyse sur les processus de conception et d'implémentation des innovations managériales dans les organisations, qui soulèvent encore des énigmes non élucidées. En effet, « *l'innovation peut être intentionnelle, préparée et organisée pour prévenir les risques sinon les maîtriser. (…) Ce n'est donc pas l'innovation en soi qui mérite l'étude mais la manière, la méthode, le mécanisme qui conçoit, élabore et forme le processus de cette innovation »* (Le Masson & *al.*, 2006, p. 22-23).

Les instruments cognitifs et collectifs permettent à l'innovation de devenir un objet de gestion, de pilotage et d'organisation (*idem*, 2006). Les théoriciens des innovations soulignent le rôle majeur de l'instrumentation de gestion dans la création et la diffusion du savoir dans les organisations (Hatchuel & Weil, 1992 ; David, 1996 ; Moisdon, 1997). C'est la raison pour laquelle nous nous intéressons aux innovations managériales, dont nous précisons leur contenu et leurs valeurs économique et sociale.

La première confrontation avec la littérature sur les innovations managériales, et plus largement sur la notion d'instrumentation de gestion est consternante tant les terminologies sont nombreuses : outils de gestion (Moisdon, 1997), objets, règles, dispositifs de gestion (De Vaujany, 2005), instruments de gestion, artefacts (Rabardel, 1995 ; Lorino, 2002), techniques de gestion, techniques managériales (Hatchuel & Weil, 1992), routines (Nelson & Winter, 1982 ; Feldman, 2000, 2003 ; Feldman & Pentland, 2003), machines de gestion (Girin, 1981) ou langage de gestion (bien que ces deux dernières terminologies relèvent d'une connotation plus philosophique car « *elles désignent des systèmes d'instruments qui se sont automatisés et ont progressivement échappé aux volontés de leurs concepteurs* » (Aggeri & Labatut, 2010, p. 12). La disparité de ces terminologies peut, au premier abord,

[9] « *The invention and implementation of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of the art and is intented to further organizational goals* » (Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008, p. 825).

rendre difficile la compréhension des objets d'étude mais en réalité, elle révèle la richesse des travaux sur l'instrumentation de gestion et les pratiques managériales associées.

Le terme que l'on retrouve le plus souvent est celui d'*outil de gestion* ou de *management tools* pour la littérature anglo-saxonne. D'une manière générale, les outils de gestion se définissent par « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation* » (Moisdon, 1997, p. 7). Ils aident les acteurs de l'entreprise « *à raisonner sur les fonctionnements dans lesquels leur action s'inscrit, et à anticiper leurs évolutions possibles* » (*idem*, p. 10). Bien que les termes soient différents selon les auteurs, les définitions convergent vers le principe selon lequel les outils de gestion sont composés de deux dimensions inter-reliées : des *« composantes artefactuelles* », liées à l'instrument lui-même, et des « *schèmes sociaux d'utilisation et d'activité instrumentée* » (Rabardel, 2005), liés aux acteurs qui utilisent l'instrument. L'outil est en effet constitué d'un objet, « *un artefact engagé physiquement dans l'action* », et d'un schème d'utilisation de l'instrument, « *un concept, dans la pensée du sujet* (…) *permettant au sujet de mettre en œuvre cet artefact dans un type d'action donné »* (Lorino, 2002, p. 13-14). Autrement dit, une instrumentation additionnée à des savoirs, des acteurs et des dispositifs associés à cette instrumentation (Hatchuel & Weil, 1992), ou encore, des *« savoirs prélevés pour contrôler, conduire et orienter l'activité et des savoirs en retour qui émergent de l'usage des instruments* » (Moisdon, 2005). Ainsi, l'instrumentation de gestion relève d'un ensemble de dispositifs qui s'imbriquent, se complètent et interagissent (Hatchuel & Weil, 1996), d'un « *processus d'intervention, d'une manière de produire des connaissances sur des objets et des phénomènes nouveaux* » (Hacking, 1983 cité par Aggeri & Labatut, 2010, p. 9).

Dès lors, outils ou instruments de gestion ont une histoire et un développement qui ne peuvent être étudiés indépendamment de la vie et des transformations des organisations. Le thème qui nous intéresse ici est celui de l'analyse des processus de construction de l'instrumentation de gestion dans les organisations, mais aussi et surtout celui des liens entre outils et organisation (structure et processus d'implémentation des innovations managériales, nature des savoirs et des relations organisationnelles tissés autour des outils de gestion, caractérisation des pratiques managériales et stratégiques) dans un contexte de changement.

C'est à l'aune de ce cadre d'analyse sur les innovations managériales que nous avons choisi de percevoir les changements survenus au sein de la Division Agriculture de BASF France. En effet, l'observation de l'ouverture progressive et constante du *Cercle* à d'autres organisations, la création de nouvelles démarches de réflexion prospective avec d'autres filières sur d'autres thématiques, la formation de groupes de travail parallèles avec les cadres intermédiaires au sein même de l'organisation, mais aussi les changements organisationnels opérés tout au long de cette démarche de prospective, nous ont conduit à choisir de mobiliser la littérature sur l'instrumentation de gestion dans une perspective de pilotage du changement et d'innovation. Nous entendons ici « innovation » au sens de « nouveau » : nouvelles idées, nouvelles techniques, nouveaux procédés, nouveaux produits…

Au début de notre recherche, nous cherchons à déterminer **dans quelles mesures et à quelles conditions la prospective stratégique d'entreprise constitue-t-elle un outil de pilotage du changement dans un but de performance économique et sociale dans une perspective systémique.** Notre problématique englobe les dimensions à la fois internes et externes de l'organisation, totalement en interaction. Elle répond à la demande initiale de l'entreprise qui porte sur l'analyse des impacts de cette démarche prospective à l'intérieur et aux frontières de l'organisation. La direction de BASF se demande en effet quel dispositif d'accompagnement du changement permettrait d'intégrer les résultats des réflexions produites tant au niveau individuel que collectif au sein de l'organisation. Elle s'interroge sur le mode d'intégration des résultats de ses réflexions dans ses stratégies commerciales et souhaite identifier l'impact de sa démarche au niveau de la filière agro-alimentaire, à travers tous les acteurs externes associés aux réflexions. Notons que l'appropriation des résultats des démarches participatives par les parties prenantes est un thème présent sous diverses formes dans la littérature (apprentissage, pédagogie collective, processus cognitifs, etc.). Peu de travaux cependant ont été réalisés autour d'une problématique du changement interne et externe par l'appropriation des résultats dans le long terme, l'impact organisationnel étant généralement abordé par rapport à une dimension entreprise/environnement externe et concurrentiel (Dussauge & *al.*, 1988).

Cependant la littérature sur le processus de changement des organisations et nos observations empiriques, nous ont progressivement guidé à la fois vers l'étude des dynamiques d'implémentation et de diffusion des innovations managériales et vers les structures de coopération interentreprises de plus en plus nombreuses dans les contextes changeants. **Dès lors, notre problématique ne consiste plus tant à déterminer si la prospective est un outil de gestion, bien que cela reste une question à soulever, mais à caractériser et à comprendre les configurations organisationnelles qu'elle semble avoir produit et leurs rôles dans l'alignement stratégique avec l'environnement.**

Plus précisément, la reformulation de notre problématique émane de trois constats empiriques :

1. La mise en œuvre de la prospective stratégique chez BASF sur cette période de plus de dix ans représente un changement majeur dans les pratiques de management, en même temps que ces pratiques sont elles-mêmes destinées à produire du changement, c'est à dire des nouvelles stratégies.

2. Au cours de cette dizaine d'années, la démarche est devenue de plus en plus participative. Elle concernait déjà la Direction Générale, mais son périmètre d'application s'est étendu à des acteurs que l'on considère habituellement comme faisant partie de l'environnement, dans les approches classiques, à savoir clients, fournisseurs et autres partenaires d'une filière.

3. La démarche concerne, comme indiqué au point précédent, l'élaboration de la stratégie de façon participative, intégrant progressivement un plus grand nombre de partenaires. Il n'est pas si fréquent qu'un périmètre aussi large d'acteurs contribue explicitement à la fabrique de la stratégie. L'on note ainsi une originalité dans le fait que le participatif concerne la stratégie à travers les méthodes de la prospective.

Dès lors, ces constats nous amènent à redéfinir notre problématique autour de questions plus générales afin de comprendre avec qui, quand, comment et pourquoi se fabrique la stratégie.

Ainsi, cet itinéraire de réflexion nous a amené à nous intéresser à la littérature sur les changements, les outils et dispositifs de gestion, les rapports avec l'environnement et les rapports entre outil et structure. De façon intuitive, nous avions l'impression que sur la dizaine d'années observée, une série de changements concernait simultanément les dispositifs de management, la stratégie et sa

fabrique, mais également les rapports de l'entreprise avec son environnement, au point même que ce dernier intègre en partie la démarche de conception, via les clients, les fournisseurs et les partenaires de manière générale. De façon assez logique, le niveau d'intégration observé nous fait envisager deux analogies, métaphores ou hypothèses, qui combinent toutes les deux, d'une certaine manière stratégie, outil, structure et environnement. Ces deux configurations concernent d'une part, une plateforme de fabrique de la stratégie où les acteurs se réunissent et utilisent des outils, des méthodes au sein d'un lieu, ou plus précisément de lieux, pour échanger, discuter et construire. Il semble que tout s'y déroule comme au sein d'une plateforme de conception.

D'autre part, ces acteurs sont des partenaires d'affaires et pas seulement des co-concepteurs. Autrement dit, la plateforme couple à la fois conception et affaire. L'on aboutit temporairement, en tout cas progressivement sur plus de dix ans, à un degré d'intégration entre la démarche, l'organisation, la stratégie et l'environnement. Ce degré d'intégration est tel, que pour qualifier le dispositif, des configurations elles-mêmes intégratrices comme les plateformes et les écosystèmes d'affaires (EA) semblent pouvoir constituer un champ d'analyse. Nous mobilisons cette littérature pour comprendre cette configuration organisationnelle qui permet non seulement la fabrique de la stratégie, mais révèle un dispositif de type plateforme qui produit, favorise l'innovation, concrétise l'encodage dans l'organisation et matérialise une dynamique d'EA. L'on pourrait parler d'«EA concepteur » en quelque sorte, qui ne fait pas que son *business*. Ainsi, la définition précise de ce que sont les plateformes et les EA, nous permet de vérifier, à travers un raisonnement hypothético-déductif, à quel moment le *Cercle* et la démarche observés ont tout ou partie des propriétés d'un EA. Cette hypothèse est déclenchée par une intuition empirique que nous cherchons à rationaliser a posteriori, à travers notre cas d'étude, pour discuter et démontrer une partie, au moins sur notre cas, des caractéristiques ce type de plateforme où l'on fait de « *l'open strategizing* ».

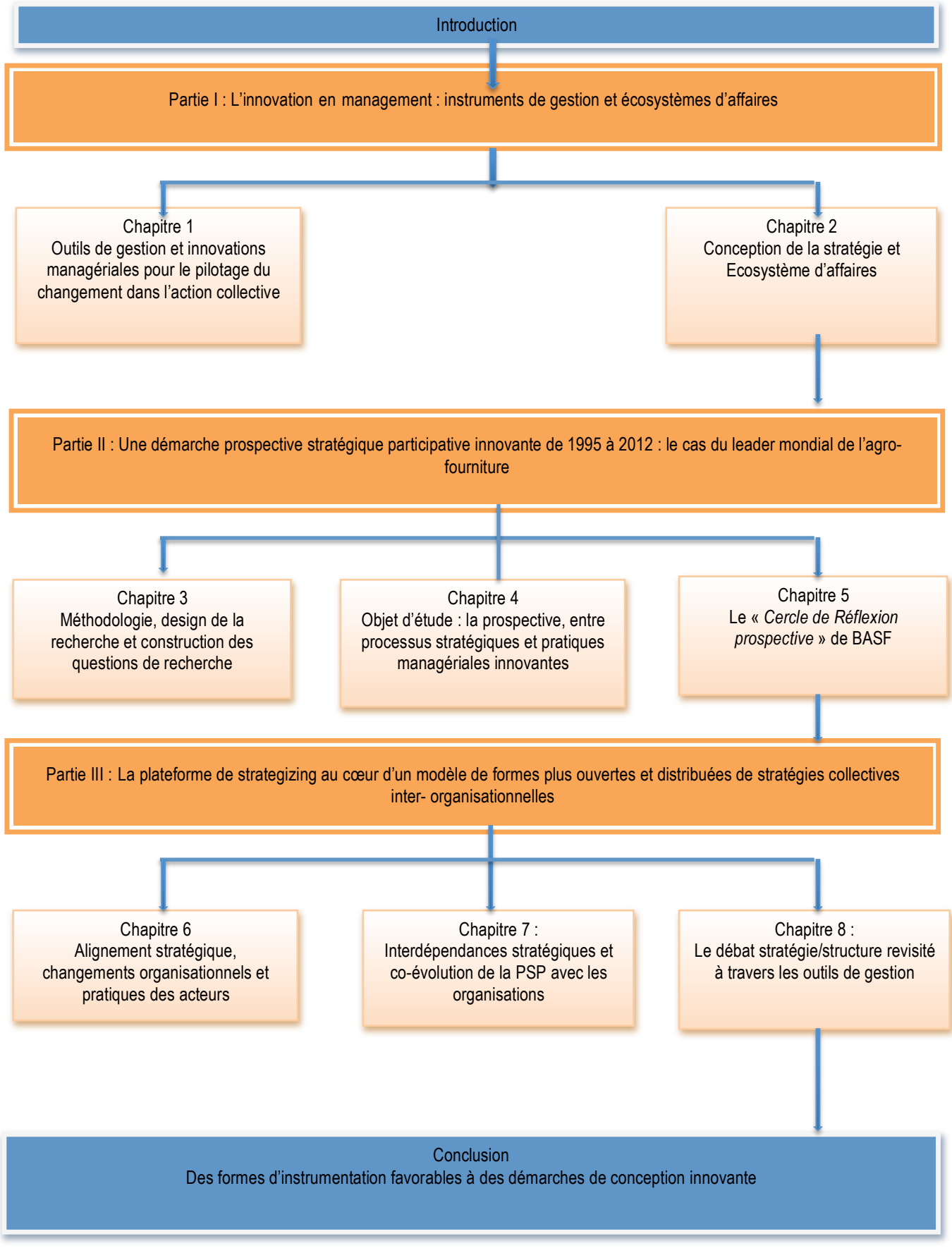
3. Synopsis de la thèse

Nous menons cette analyse à travers trois parties. La première est réservée aux théories mobilisées. Au risque d'avoir à traiter de rapports simultanés de coévolution entre stratégie, environnement et structure (structure incluant les outils de gestion), nous mobilisons un premier niveau de revue de littérature sur le changement, les innovations managériales et techniques de gestion et l'environnement. Nous nous intéressons à ce que la littérature en stratégie dit là dessus, y compris sur structure, changements, acteurs et outils. Considérant que l'appropriation organisationnelle ne peut s'appréhender sans l'analyse plus globale du processus de changement, et que l'innovation est un déclencheur de ce processus, notre revue de littérature porte sur le rôle de l'instrumentation de gestion dans le pilotage du changement organisationnel. Dès lors, notre cadre de recherche est abordé sous l'angle d'une vision instrumentale des processus de changement et d'innovation dans les organisations. Notre premier chapitre est consacré à une littérature dédiée aux différents comportements des organisations face à l'impérative nécessité de tenir compte de leur environnement immédiat. Il introduit la vision cognitive du changement à travers la littérature sur les outils de gestion qui explique les processus d'innovation par le partage des relations et des savoirs entre les acteurs. Ce chapitre nous permet de noter la permanence du débat organisation/environnement et du débat stratégie/structure (outil). Notre deuxième chapitre concerne la fabrique de la stratégie, les plateformes d'échanges et les écosystèmes d'affaires. La notion du faire stratégique s'intéresse aux pratiques et activités des gestionnaires. Ceux-ci sont en relation avec leur environnement également composé de parties prenantes. Ces acteurs externes participent également à la fabrique de la stratégie, notamment à travers la structuration de réseaux d'entreprises. L'une de ces formes réticulaires, l'écosystème d'affaires (EA), apparaît tour à tour comme une structure qui englobe des entreprises et comme une structure qui émerge des stratégies des entreprises. La notion de plateforme permet d'observer des phénomènes inter-organisationnels de co-construction de compétences, particulièrement importants au cours de la naissance d'un EA. C'est la plateforme qui permet d'accéder aux ressources car elle sert de support à la création des compétences écosystémiques tout en permettant aussi leur intégration.

Notre seconde partie est réservée à notre méthodologie de recherche et à la présentation de notre objet d'étude et de notre étude de cas. Notre troisième chapitre s'intéresse à ces outils de gestion qui ont vocation à anticiper et à accompagner le changement, mais peut-être également à explorer des trajectoires nouvelles. C'est notamment le cas de PSP (prospective stratégique participative), notre objet d'étude, relecture de la prospective à travers le prisme du management stratégique. Au cours du chapitre quatre, nous justifions le choix de l'analyse qualitative et de l'étude de cas puis exposons notre démarche pour la collecte des données et la construction de la grille d'analyse afin de répondre à nos questions de recherche. Nous détaillons notre démarche générale de recherche, la nature des données récoltées et la manière dont nous les avons analysées. Le chapitre suivant détaille notre étude de cas et relate les différentes phases de la démarche de réflexion du *Cercle de Réflexion prospective* de BASF avec les acteurs issus de la filière de l'agroalimentaire. L'étude narrative et longitudinale présente l'entreprise et le contexte particulier dans lequel s'insère cette démarche.

Enfin, notre troisième partie est dédiée à nos résultats et à notre discussion. Le sixième chapitre souligne les implications managériales, organisationnelles et stratégiques, engendrées par ces démarches prospectives participatives au sein de l'entreprise. Le chapitre sept présente nos résultats et discute des processus d'innovation dans et hors des frontières de l'organisation via les plateformes de conception et d'affaires, mettant ainsi en exergue le principe de coévolution entre stratégie et structure. Notre discussion se poursuit au cours du chapitre suivant sur les nouvelles formes d'organisation des entreprises pour s'adapter à leur environnement.

Figure 1 : Présentation générale du plan de thèse



Première partie : Revue de littérature

L'innovation en management : instruments de gestion et écosystèmes d'affaires

« Rien n'est permanent, sauf le changement »
Héraclite d'Ephèse, philosophe grec (-576, -480 av. J.C.)

Chapitre 1 : Outils de gestion et innovations managériales pour le pilotage du changement dans l'action collective

« *Introduire une innovation managériale suppose (…) une démarche intentionnelle, donc explicitement ou implicitement, un pilotage du changement* »

David (1996).

Introduction du chapitre

Le lecteur se demandera certainement pourquoi écrire sur un thème déjà tant débattu dans la littérature. Probablement parce que le changement, paradoxalement, constitue une constante dans le management des organisations. Dès lors, notre intérêt réside davantage sur les moyens d'anticiper et/ou de piloter le changement que sur l'étude de ses causes. Les instruments de gestion constituent des leviers d'action sur lesquels les organisations s'appuient pour s'adapter à leur environnement, aussi bien interne qu'externe, et pour rentrer dans un processus d'innovation. Outils d'aide à la décision, comme les analyses multicritères, outils de management, comme les groupes projet, outil de communication, comme les systèmes d'information, outils de pilotage ou outils de management de l'innovation, comme les plateformes de conception….Ils sont nombreux et aident les managers à atteindre leurs buts et à accompagner le changement. L'étude internationale sur les outils et les tendances managériales menée par le cabinet de conseil Bain & Company, reconduite tous les deux ans, témoigne de leur utilisation grandissante dans les organisations (Rigby & Bilodeau, 2007).

Déterminés par la création de relations et de connaissances nouvelles, ils deviennent alors pivots ou vecteurs du changement organisationnel et du processus d'innovation. Autrement dit, l'implémentation

des outils de gestion *in situ* répond à une démarche processuelle qui permet d'aboutir à l'innovation organisationnelle.

Cette vision instrumentale du changement, qui s'appuie sur les théories et concepts issus des théories de l'innovation et du *knowledge management* constitue le socle théorique et le fil directeur de nos travaux.

Partant de la création d'apprentissages dans et par les organisations, les travaux de Hatchuel & Weill (1992), de Moisdon (1997), de David (1998) ou de Fridenson (1998), désignent l'instrumentation de gestion comme un « *véritable acteur de la transformation* » (Doublet, 1998, p. 2). Ces changements interviennent à la fois à cause d'une adaptation nécessaire à l'environnement des organisations, mais aussi du fait de l'intervention volontaire des dirigeants afin de répondre à une stratégie politique globale prédéterminée. Ces auteurs développent une analyse systémique du changement organisationnel, à travers *la théorie de l'action collective*. Cette dernière s'affranchit d'une vision uniquement endogène ou exogène du changement, et s'appuie sur la nécessité et l'importance de la mise en place d'outils de gestion afin d'aider le manager à piloter efficacement le processus de changement au sein des organisations. Elle est surtout bâtie sur un principe fondateur basé sur l'inséparabilité des relations et des savoirs (principe S/R) dans les actions collectives (Hatchuel, 2000). Cette riche littérature nous apprend que l'instrumentation de gestion s'insère dans l'organisation en générant et en diffusant des savoirs (ou connaissances) et des relations. A l'issue de nombreuses recherches empiriques, une proposition d'intervention d'implémentation d'outils de gestion dans les organisations est proposée aux chercheurs, consultants et managers. Cette méthode révèle une position globale en s'inscrivant dans une logique à la fois processuelle et cognitive du changement. Elle ne prend cependant pas en compte la dimension sociologique du changement, qui l'appréhende à travers l'interaction constante entre l'entreprise, les ressources et les contraintes sociétales.

Après avoir présenté dans un premier temps les théories « traditionnelles » du changement, nous proposons une synthèse de cette littérature dans sa vision moderne.

1. Les théories classiques du changement

Dire que la notion de changement est vaste est presque un pléonasme tant les définitions sont nombreuses, le sujet étendu, et la bibliographie importante. Le changement organisationnel est défini par Van de Ven & Poole (1995) comme « *une différence dans la forme, la qualité et l'état de la relation de l'organisation avec son environnement externe* ». Une telle relation « *englobe d'abord les ressources actuelles et futures nécessaires et (…) prend en considération l'interaction avec l'environnement qui indique comment l'organisation atteint ses objectifs* » (Hofer & Schendel, 1978). Depuis ces quarante dernières années, ce thème a pris une place majeure dans la littérature de la théorie des organisations. Il constitue un axe de recherche très vaste, à la croisée des chemins entre sociologies des organisations, de l'entreprise, de l'innovation, théorie de la décision, courants des relations humaines, de l'écologie des populations, de l'évolutionnisme, de la dépendance des ressources ou du management stratégique. Le changement est spécifique à chaque entreprise dans lequel il intervient et recouvre des phénomènes très différents par leur amplitude et leur étendue. Il n'existe pas de solution unique et l'argument du *one best way* est peu réaliste (Charpentier, 1998).

Le vocable « changement », en français, a pour origine première le terme provenant du latin *cambiare* qui veut dire : échanger, substituer quelque chose à quelque chose d'autre[10]. L'interaction et l'échange sont ainsi au cœur du changement. Il concerne également le passage d'un état à un autre (Chanut-Guieu & Meschi, 2003). « *Un changement, c'est le passage d'un état x, défini à un temps t, vers un état x1 à un temps t1, où x et x1 peuvent représenter un être humain ou un milieu social qui, après « changement », devient à la fois autre chose et le même* » (Rhéaume, 2002). Le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient du surcroît d'information interne ou externe qui génère un stress organisationnel (Hafsi & Fabi, 1997). Autrement dit, le changement naît de l'inadéquation entre le fonctionnement d'une organisation et son but initial (Probst & *al*., 1992). Le changement naît d'une situation de stress et de tension dans l'organisation due à une incohérence entre trois niveaux : la structure, la culture ou le leadership et le contexte. Dès lors, le

[10] Source : dictionnaire Larousse

changement se caractérise par « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* » (Guilhon, 1998, p. 98). Le changement est également caractérisé par une équation intégrant le temps (vécu et pensé), l'affectivité (système de perception) et l'aspiration (réalités immédiates et virtuelles) (Carton, 1997). Il peut être provoqué par la perception et le résultat d'une altération positive ou négative de la réalité immédiate ou virtuelle. Cela souligne le caractère rétroactif du changement : le sujet a en retour une influence sur le processus de changement qui, à son tour, a une influence sur les causes du changement. Ce processus rétroactif est représenté à travers le schéma suivant.

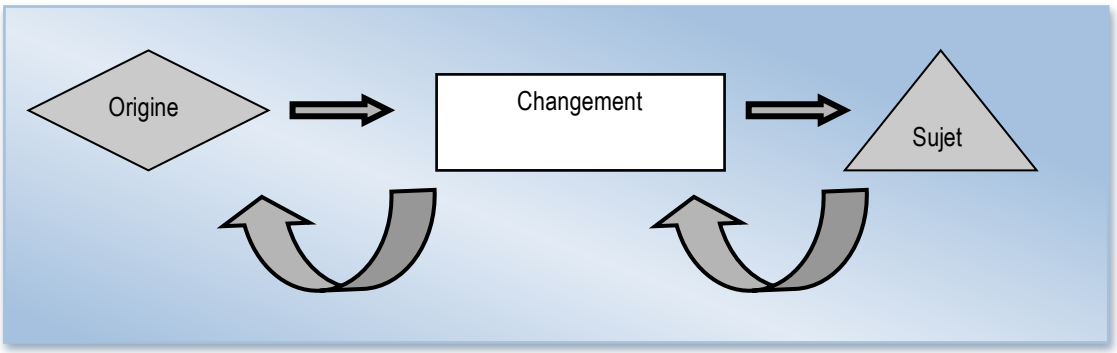


Figure 2 : La boucle rétroactive du changement (d'après Carton, 1997)

Le changement doit donc être appréhendé à la fois à travers selon ses dimensions organisationnelles et temporelles.

Deux perspectives de recherche se mobilisent sur l'étude du changement organisationnel depuis les années 1970 : celle du volontarisme et celle du déterminisme. Le manager cherche à engendrer le changement tant à l'intérieur de l'entreprise qu'à ses frontières, afin de lui permettre de survivre et de s'adapter à un environnement en perpétuelle évolution. Cette *main visible du manager*, nommée ainsi par Alfred Chandler (1988), est une vision managériale du changement qui prévaut encore aujourd'hui. Dans cette conception, le changement provient de l'acteur, de l'équipe dirigeante, donc de l'entreprise elle-même, qui anticipe ou qui subit une ou plusieurs évolutions de son environnement : ouverture ou redéfinition du marché, mesures sociales, innovation technologique ou introduction de nouvelles exigences réglementaires par exemple. Une autre position consiste à mettre l'accent sur l'attitude

déterministe du manager, contraint à impulser le changement afin de faire face aux évolutions de l'environnement externe, sous peine d'assister à la disparition de l'entreprise. Cette dichotomie est parfaitement résumée en ces termes : « *c'est tantôt l'environnement qui dicte sa loi, tantôt l'acteur qui exerce son pouvoir sur un univers malléable* » (Koenig, 2000, p. 163).

Le changement organisationnel est une notion complexe et multiforme, qui peut être analysé à partir de nombreux courants de la théorie des organisations (Van de Ven & Poole, 1990, 1995 ; Barnett & Caroll, 1995). Il s'agit d'un champ enrichi par plus d'un demi-siècle de réflexions menées par de nombreux chercheurs et/ou praticiens, tant dans les domaines de la sociologie, des sciences de gestion, de la communication ou de l'information. Fortement empreinte de l'héritage Taylorien, la conception de l'organisation est relativement statique jusqu'à la moitié du XXe siècle. Les théories du changement organisationnel, empreintes d'une conception plus dynamique, apparaissent à partir des années 1950. Par la suite, les courants se diversifient et « *le changement est envisagé sous l'angle des acteurs, sous son aspect processuel, radical ou marginal, par son caractère intentionnel ou contraint* » (Cordelier & Montagnac, 2008). A la fin du XXe siècle, la communauté scientifique s'accorde à reconnaitre que les organisations sont contraintes par des facteurs internes et externes. Sans avoir la prétention de l'exhaustivité, les courants qui ont enrichi la littérature sur le changement organisationnel sont regroupés dans le tableau suivant, qui propose une classification des principales contributions théoriques et conceptuelles.

Théories Mobilisées	Approches	Auteurs de référence
Théories classiques	Théories psychologiques Théorie du comportement de la firme	Lewin (1951) Cyert & March (1963)
Théories contingentes	Ecole Socio-Technique Théories sociales Théories de la contingence structurelle	Emery & Trist (1963) Burns & Stalker (1966) Lawrence & Lorsch (1967)
Théories sociologiques	Théorie de l'action organisée Institutionnalisme Néo- Institutionnalisme Ecologie des populations Evolutionnisme	Lindblom (1959) ; Etzioni (1961) ; Crozier (1963) ; Crozier & Friedberg (1977) Miller & al (1988) Commons (1934) ; Sezlnick (1949) Di Maggio & Powell (1983,1991) Hawley (1950) ; Campbell (1969); Hannan & Freeman (1977, 1984), Hannan & *al.* (1996), Aldrich (1979) Aldrich (1999) ; Nelson & Winter (1982)
Théories du management du changement	Le changement processuel Le courant interprétativiste Le Développement Organisationnel/Le changement planifié Le changement contraint Complexité des organisations Théories de la communication Le changement Radical ou Marginal Rythmes du changement	Chandler (1962) ; Pettigrew (1987) ; Pettigrew & Whipp, 1993) ; Simon (1957) Burrel &Morgan (1979) ; Hafsi & Demers (1991) Bennis (1969) ; Child (1972) ; Tessier & Tellier (1973) ; Beckhard (1975) ; Beer (1976) ; French & Bell (1973) Lawrence & Lorsch (1983) ; Pfeffer & Salancik (1978) Singh & al., (1986) ; Starbuck (1983) Strebel (1986) ; Schaffer & Thomson (1992) ; Duck (2000) Tushman & Romanelli (1985) Claveau, Martinet, Tannery (1998) ; Duck (2000) ; Vas (2005)
Théories psychologiques	Théorie de l'activation (enactment)	Weick (1979) ; Koenig (1996) ; Pichault (1993) ; Dutton & Duncan (1987)
Théories de l'apprentissage	Théorie de l'apprentissage organisationnel Théorie de l'action collective Théorie Unifiée de la Conception	Argyris, Schön (1978) ; Schön (1996) Hatchuel, Weil (1992) Hatchuel (1999)

Tableau 1 : Les principales contributions théoriques et conceptuelles du changement organisationnel

Quelque soit la vision adoptée, tous s'accordent à dire que l'adhésion et l'appropriation des collaborateurs et des employés aux décisions et aux actions de la direction ne sont pas obtenues d'emblée. Le changement est souvent perçu comme une menace et une perte des avantages déjà acquis. Engendrer la transformation dans les organisations ne se fait pas sans vaincre les résistances collectives et individuelles. Passé ce frein, l'accent est mis sur les aspects cognitifs du changement et de nombreux travaux s'inscrivent dans le courant de l'apprentissage organisationnel et de l'entreprise apprenante. Les travaux d'Argyris & Schön (1978) et Schön (1996) sont précurseurs de ce courant majeur sur lequel nous reviendrons un peu plus loin.

Ce chapitre axe notre réflexion sur la question de la création du processus de changement et la compréhension du processus lui même. Nous interrogerons les registres conceptuels, les contenus, les processus stratégiques et les attitudes mentales qui se forment au cours de ces évolutions.

1.1. Dimensions sociologique, culturelle et cognitive

Les sociologies françaises des organisations et de l'entreprise se sont particulièrement penchées sur la question du changement et considèrent que l'organisation produit ses propres règles et ses propres contraintes. Pionnier de l'analyse stratégique, et reconnu comme le sociologue des organisations (Durand & Weil, 1990), Michel Crozier assimile le changement à une rupture de l'ordre interne de l'entreprise, remettant en cause les jeux existants. L'ouvrage de référence[11] présente le salarié, ou plus précisément l'individu, comme un acteur qui prend des risques, agissant selon ses propres buts. « Joueur », il est contraint par le « système », mais dispose de marges de manœuvre lui permettant de construire le changement, et non pas de le subir. De cette manière, le jeu « *concilie la liberté et la contrainte* » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 113). Cette théorie de l'acteur refuse la notion de rôle prédéterminé de l'individu face à des contraintes imposées. La seule obligation est d'entrer dans des jeux permettant aux hommes de « *structurer leurs relations de pouvoir et de les régulariser tout en se laissant leur liberté* » (*idem*, p. 113). Ainsi, les conditions du changement organisationnel dépendent du comportement de l'acteur, qui agit localement, et parfois même « *clandestinement »* (Moullet, 1992).

La sociologie de l'entreprise, décrite par les travaux de Sainsaulieu & Segrestin (1986), Bernoux (1996) ou Thuderoz (1996), appréhende le changement comme la résultante d'une interaction constante entre l'entreprise, les ressources et les contraintes sociétales. *« L'entreprise produit du changement non pas tant par les jeux décentralisés de ses acteurs, que par sa puissance institutionnelle, qui en fait un foyer de production identitaire, un espace doté d'une autonomie réellement accrue face à la force traditionnelle des régulations sociétales importées dans l'entreprise »* (Sainsaulieu, Segrestin, 1986, p. 341). L'accent est mis ici sur la construction sociale des organisations, postulat fort issu des théories institutionnalistes (Selznick, 1949 ; Commons, 1934) et néo-institutionnalistes (DiMaggio & Powell, 1983, 1991). Elles mettent en exergue le rôle des valeurs partagées, de la solidarité, de la participation ainsi que la confiance (Segrestin, 1992) entre les collaborateurs dans les entreprises. En effet, « *la confiance est aussi une contrainte morale et sociale, elle est une institution socioéconomique, voire un outil de gestion*

[11] Crozier, M., Friedberg, E., (1977), *L'acteur et le système*, Editions Seuil, Paris.

des relations salariales et commerciales » (Courpasson, 1998, p. 9). Pour ne pas rompre cette confiance, l'entreprise s'adapte et évolue davantage en fonction des exigences sociales du marché et de son secteur d'activité que des exigences économiques. Ce comportement souligne l'ambiguïté et l'irrationalité des processus organisationnels, maintes fois démontrées depuis les travaux de Simon (1961) sur la rationalité limitée des individus.

Entre vision du changement par l'interaction locale et par la sociologie institutionnaliste, se place une approche *régulationniste*. L'acteur participe réellement au changement et construit ses règles (Reynaud, 1989). La contrainte rationnelle des acteurs est ici celle du compromis et de la négociation.

Plus en marge des approches précédemment citées, la littérature anglo-saxonne défend une vision spontanée du changement, basée sur le hasard et la chance. Cette position stigmatise une vision « *processuelle* » de l'organisation, où le changement est quasi perpétuel (Chia, 1996). La place est laissée à la créativité dans les organisations en se focalisant sur les processus de création de sens et en considérant les individus comme des agents actifs déterminant leur destinée (Weick, 1995).

Par ailleurs, l'analyse du changement relève d'une vision globale de l'organisation qui ne peut être comprise sans aborder le contexte environnemental ou politique dans lequel elle s'insère. L'introduction de la notion d'environnement vise à mettre l'accent sur l'événement historique dans son contexte. Inspirée par une vision Schumpétérienne de l'entrepreneur innovateur, mais aussi par la théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967), cette approche considère que les managers détiennent le pouvoir d'instituer et de conduire le changement, vision que l'on retrouve chez Chandler (1962). La notion d'entrepreneur est ici prise au sens large et désigne un collectif concernant les dirigeants, mais aussi les cabinets extérieurs et les cadres supérieurs, impliqués dans les processus de décisions stratégiques pour l'entreprise. Le changement naît d'une crise extérieure, mettant en danger l'entreprise, et contraint les managers à définir une nouvelle organisation. Le changement ne peut donc être évoqué sans la prise en compte du contexte politique de l'entreprise. Il s'analyse à travers les choix, sciemment construits par les managers, que les objectifs prévus soient ou non atteints. En ce sens, le changement est « *un des moyens de légitimer, en interne et en externe, la souveraineté et la compétence supposées, et donc le pouvoir des gouvernants* » (Courpasson, 1998, p. 11). En effet, la direction impose ses lois aux autres

acteurs et le changement est sociologiquement perçu comme un « *outil politique* ». Il ne s'agit pas ici d'une réalité gestionnaire, mais d'une « *stratégie de gouvernement délibérée* » (*idem*, p. 15). Cette littérature managériale assimile le changement organisationnel aux crises et aux ruptures (Lagadec, 2000). Les grandes ruptures viennent de l'extérieur et le rôle du manager est de tempérer la vague de changement à l'intérieur de l'entreprise, en lui donnant un rythme (Airaudi, 1998). Des innovations managériales se forment et de nouvelles formes d'organisation s'instaurent et se défont. Certains auteurs vont jusqu'à penser que sans grande rupture, on ne peut vraiment parler de changement, mais d'adaptation (Doublet, 1996). Partageant cette idée du rôle majeur que détient le manager, ou plus exactement du leader, d'autres considèrent que le changement ne dépend pas tant des crises, jugées rares, que du contexte interne et externe de l'entreprise. Le changement ne peut être extrait du contexte qui l'a crée et qui lui donne un sens (Pettigrew, 1986). Ainsi, il se crée par régénération (Whipp & *al*., 1987), grâce à la capacité des leaders à prendre conscience de la nécessité du changement. Il est alors analysé sous l'angle d'un « processus », forcément très long, permettant aux managers d'exercer leur pouvoir et de légitimer ce changement. Ce courant majeur ouvre un champ de recherche en stratégie qui prend en compte le contenu, le processus et le contexte dans lequel le phénomène se déroule (Pettigrew, 1986).

Cette prise en compte de l'environnement en tant que facteur d'évolution est issue de deux courants majeurs que sont l'écologie des populations (Hawley, 1950 ; Campbell, 1969 ; Aldrich, 1979) et l'évolutionnisme (Aldrich, 1999). Le premier considère qu'il faut « *prendre en compte le contexte sociétal dans lequel les organisations sont créées, survivent ou disparaissent (…) dans l'obscurité* » (Aldrich, 1979, p. 29). Cette approche se penche sur la diversité des organisations (Hannan & Freeman, 1977) en se focalisant notamment sur des variables d'ordre démographique comme les taux de création et de disparition des populations observées. A partir d'un modèle général du changement organisationnel en trois étapes (variation, sélection, rétention), le courant sur l'écologie des populations repose sur l'idée que « *la sélection des formes organisationnelles se produit du fait des contraintes environnementales : les organisations en adéquation avec l'environnement survivent alors que les autres disparaissent ou changent. Enfin, la rétention des formes sélectionnées positivement par l'environnement se manifeste par leur reproduction* » (Forgues, 2002, p. 70). Par la méthode de *l'analyse de survie*, l'écologie des

populations met davantage en exergue les disparitions d'organisations que leurs adaptations (Scott, 1998), du fait de l'inertie structurelle et de la difficulté des managers à anticiper les changements (Hannan *& al.,* 1996). Le courant évolutionniste va plus loin et aborde la question du changement à des niveaux d'analyse à la fois plus variés et plus fins. Le modèle général du changement organisationnel est décrit à travers quatre étapes : variation, sélection, rétention/diffusion, et lutte pour les ressources rares. Ces quatre processus agissent de manière simultanée en étant reliés par des boucles de rétro-action « *dans la mesure où les processus de rétention limitent les variations possibles, et la lutte pour les ressources rares peut changer les critères de sélection* » (Forgues, 2002, p. 74).

Enfin, un tout autre courant cherche à donner une cause cognitive au processus de changement, en construisant des modèles explicites de la manière dont les individus peuvent exercer une influence sur leur destinée. Il ne s'agit pas tant de déterminer s'il s'agit d'un changement organisationnel volontaire ou contraint, mais de mettre en évidence les processus d'apprentissages individuels et collectifs qui participent à l'élaboration de la transformation et à l'évolution elle-même. Le changement organisationnel est appréhendé comme « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* » (Hafsi & Fabi, 1997). Ainsi, ce courant alternatif ne se positionne ni sur une vision du changement imposée par la direction ni sur une vision du changement comme une simple réponse de l'organisation à une pression externe, mais décrit comment les mécanismes de changement reflètent des processus d'apprentissage organisationnel. Autrement dit, les périodes de changement sont des « *moments apprenants* » et les périodes de stabilité, des phases de compréhension des mécanismes de changement (Guilhon, 1998).

Le champ théorique de la connaissance et du savoir est extrêmement vaste et fait preuve d'une « *inépuisable complexité et richesse* » (Prax, 1998, p. 9). Les catégories sont nombreuses. Grundstein (1998) distingue les savoirs et les savoir-faire. Cette notion de « *savoir-faire* » englobe trois catégories de savoirs : les « *savoir-faire* », « *savoir-comprendre* » et « *savoir combiner* » (Hatchuel & Weil, 1992). Les travaux sur l'apprentissage organisationnel remontent au début du siècle dernier mais ont été particulièrement marqués par les apports de Simon (1991). Ce dernier a explicité les liens entre

l'organisation et les processus mentaux et cognitifs des acteurs dans la prise en compte de l'environnement. Les domaines de recherche de la psychologie expérimentale, de la gestion des connaissances et du management du changement, permettent de préciser les caractéristiques et les mécanismes de l'apprentissage. Selon Bateson (1977), l'apprentissage est un indicateur de changements, garants des mécanismes d'évolution des organisations. En effet, l'apprentissage organisationnel est un courant majeur de la théorie des organisations (Argyris & Schön, 1978 ; Schön, 1996). Cette théorie développe l'idée selon laquelle les individus agissent à partir de leurs croyances, attitudes et valeurs (*espoused theory*) et des règles et procédures mises en pratique (*theory in use*) au sein des organisations. Dans ses travaux, Argyris (1996) envisage l'apprentissage à différents niveaux : depuis l'individu jusqu'à l'organisation. Ce modèle de l'apprentissage en simple ou en double boucle est devenu la base fondatrice de l'analyse du changement organisationnel. Il propose notamment une représentation en double boucle où il explique que la volonté de modification d'un acte, sans modification de ses valeurs directrices correspond à une action vouée à un échec immédiat ou à terme. Hatchuel (1996) partage cette idée d'un double apprentissage par la confrontation et les échanges de deux savoirs distincts engendrant un enrichissement mutuel.

> Probst & Buchel (1997) définissent l'apprentissage organisationnel comme « *un élargissement et un changement du système de valeurs et de connaissances, l'amélioration des capacités de résolution de problèmes et d'actions ainsi que le changement de cadre commun de référence des individus à l'intérieur d'une organisation* ».
>
> Pour Koenig (1994), c'est un « *phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément et plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* ».
>
> Alice Guilhon précise que « *l'apprentissage organisationnel peut se déduire des différentes approches du changement organisationnel. (…) Les théories de l'organisation s'intéressent ou abordent de manière explicite ou détournée la notion*

> *d'apprentissage organisationnel lorsqu'elles cherchent à exprimer l'évolution et donc le changement des organisations* » (Guilhon, 1998, p. 98).

L'apprentissage organisationnel est décrit comme un processus de changement révolutionnaire des structures et des comportements, appréhendé au niveau global de l'entreprise (Guilhon, 2000).

L'apprentissage est directement lié à des contextes en mutation, au sein desquels les organisations doivent s'adapter (Schön, 1996). Développement des savoirs et des modes de fonctionnement sont associés lors d'un projet de changement (Charrue & *al.,* 1994). Leur succès dépendra de la capacité des acteurs de l'organisation à voir les choses d'une façon nouvelle, à acquérir une compréhension neuve et à produire de nouveaux schémas de comportement. Alsene & Lefebvre (1993) proposent des mesures stratégiques d'accompagnement pour optimiser la gestion globale du changement technologique en intégrant les aspects économiques, techniques, humains et organisationnels. Ces propositions consistent à informer et former le personnel, organiser le travail par le partage et la coordination des tâches, structurer des organisations et changer les traditions, mentalités et habitudes de travail du personnel.

L'apprentissage se réalise dans l'action (donc dans l'action de changement) (Argyris, 2000). Il constitue un cadre d'analyse de l'évolution des organisations, expliquée par des changements successifs et conséquents entre quatre éléments : les représentations, la compétence collective, l'histoire et les routines organisationnelles (Guilhon, 2000).

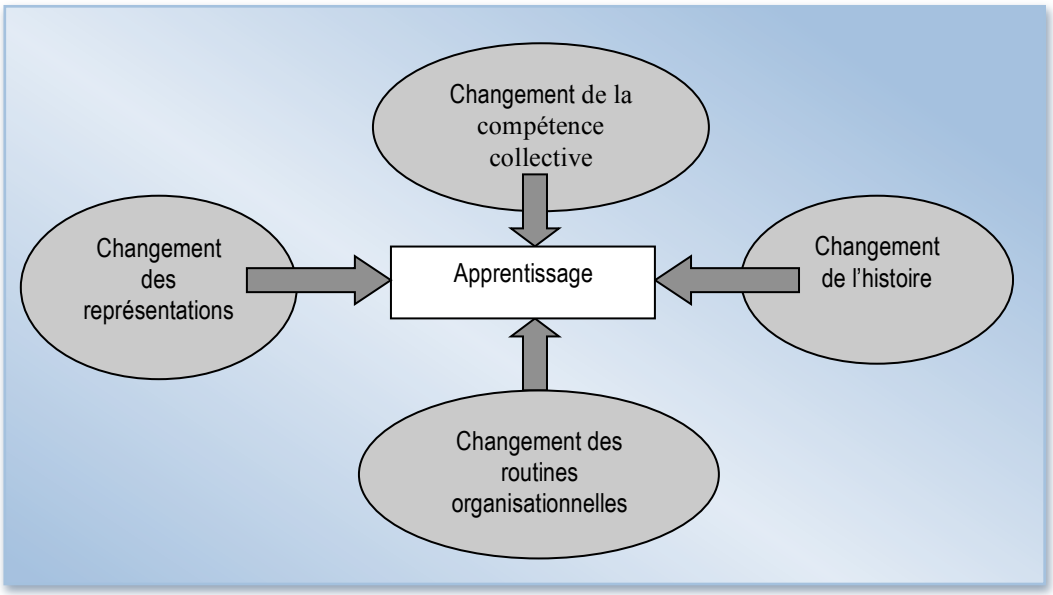


Figure 3 : Apprentissage et évolution des organisations (d'après Argyris, 2000 ; Guilhon, 2000)

La gestion des connaissances comprend l'articulation de quatre formes d'actions qui consistent à repérer les connaissances, à les préserver, à les valoriser puis à les actualiser (Grundstein, 1998). Il faut ensuite déterminer le contenu des actions à réaliser, c'est à dire préciser la « *matière* » à capitaliser. Les connaissances évoluent selon un cycle qui passe par des stades de codification, puis de diffusion : les connaissances naissent, se développent, atteignent un stade d'utilité maximale puis se banalisent et deviennent périmées (Mack, 1995).

Il faut distinguer création et gestion de connaissances. La force des entreprises se situe davantage dans l'aspect création que dans la gestion (Takeuchi, 1998). Les travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) proposent une représentation de la transformation des connaissances individuelles vers des connaissances collectives par un « Cercle de création des connaissances » en quatre grandes étapes. La *socialization* correspond à un partage de connaissances tacites au sein d'une équipe de travail. L'*externalization* correspond au passage des connaissances tacites vers des connaissances explicites, étape de formalisation, qui permet de diffuser les connaissances sous une forme accessible à un plus grand nombre. La *combination* correspond aux interactions des nouvelles connaissances avec celles déjà acquises, c'est-à-dire les connaissances explicites. Enfin, l'*internalization* correspond à l'appropriation individuelle des nouvelles connaissances comme moyens de travail, c'est-à-dire au passage des connaissances explicites vers des connaissances tacites. En somme, les connaissances

humaines se créent et se diffusent via les interactions sociales qui se produisent lors de la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites. Il s'agit soit d'interactions entre individus, soit d'interactions entre les individus et l'organisation. On voit ici apparaître le lien entre connaissances individuelles et connaissances collectives : l'organisation en tant que telle ne peut créer de connaissances mais ses modes de fonctionnement peuvent jouer, un rôle fondamental dans l'incitation aux échanges et dans la facilitation de la diffusion des connaissances individuelles (Nonaka, 1994). Les connaissances tacites sont intimement attachées à son détenteur et relèvent d'un caractère incommunicable. Les connaissances explicites, elles, ont un caractère scientifique et échappent à son détenteur (Polanyi, 1983).

Les cadres intermédiaires permettent de favoriser la transformation et la création des connaissances, grâce à leur position de relais entre les savoirs tacites de la direction et les autres collaborateurs et employés (Nonaka, 1988). La littérature sur ce *Middle-Up-Management* est devenue un axe de recherche important dans de nombreux travaux sur l'analyse des organisations : leurs rôles dans les stratégies de coopétition (Nalebuff & Brandenburger, 1996) entre les partenaires des réseaux d'affaires (Le Roy, 2003), leur présence majeure dans les économies de proximités…

Dans l'analyse stratégique du changement, le manager doit savoir « *modeler conjointement, pensée et action, contrôle et apprentissage, stabilité et changement* » (Mintzberg, 1990, p. 66). Le modèle complexe d'une vision systémique du changement implique de manière explicite les phénomènes d'apprentissage (Mintzberg & Westley, 1992). Ces derniers constituent un moyen d'orchestrer les processus de changements possibles. Ainsi, l'apprentissage fournit aux acteurs de l'organisation les moyens d'adapter leur comportement aux évolutions de l'environnement. Les mécanismes du changement organisationnel sont ceux qui favorisent la compréhension et la réussite du changement par les individus de l'organisation. Ils sont donc inhérents à la capacité d'apprentissage individuel mais aussi organisationnel (Guilhon, 1998).

Certains contextes sont plus favorables que d'autres à l'émergence de situations d'apprentissage (Ingham & Mothe, 2000), notamment dans le domaine des coopérations technologiques interentreprises,

selon des déterminants comportementaux et structurels. La motivation, l'engagement des individus mais aussi celui de l'organisation, représentent un moteur dans le processus d'apprentissage. Dans le domaine de l'ergonomie cognitive, la motivation est considérée comme le moyen de développement d'un apprentissage dans le sens où elle crée une attente chez le sujet et peut augmenter son niveau de vigilance ainsi que son seuil de charge mentale. La motivation est comme une condition nécessaire à une contribution effective des personnes. Elle se définit par un ensemble de facteurs et de mécanismes qui, à un moment donné, « *déclenchent l'activité du sujet, la dirigent vers certains buts, lui permettent de se prolonger si ces buts ne sont pas atteints, et l'arrêtent le moment venu* » (Reuchlin, 1977, cité dans Cazamian & *al.*, 1996). Elle consiste notamment à diffuser les informations, à former le personnel et à introduire des systèmes de participation. La motivation au travail est un processus complexe, qu'on ne peut réduire à quelques recettes simples (Devise & Vaudelin, 2001). Parmi les multiples stratégies qui permettent de gérer et de reconstruire en permanence la motivation des groupes, le *leadership* tient une place importante. C'est la raison pour laquelle « *le chef de projet doit chercher à garantir l'implication des acteurs du projet dans la réalisation d'un système participatif d'apprentissage* » (Shrivastava, 1983, p. 12).

Nous ne pouvons poursuivre notre propos sur l'apprentissage organisationnel sans souligner la variable temporelle, qui impulse une orientation et un engagement à long terme. En effet, « *l'apprentissage est toujours, dans une situation donnée, le comportement le plus coûteux : coûteux en temps, en énergie, coûteux aussi sur le plan psychologique puisqu'il requiert d'abandonner la recherche immédiate de l'efficacité pour s'engager dans une recherche intellectuelle toujours aléatoire et dont on ignore évidemment à l'avance les satisfactions qu'elle réserve* » (Meirieu, 1996, p. 30).

En somme, les différents travaux sur l'apprentissage organisationnel permettent d'énoncer les principes suivants :

- le fonctionnement organisationnel est le produit de l'intégration des apprentissages antérieurs. Les expériences passées, assimilées sous forme de routines, façonnent les comportements des entreprises. Une fois constituées, les routines ont une vie propre, indépendante des acteurs (Argyris, 2000). L'acquisition de compétences et de connaissances est directement

conditionnée par des pratiques, des savoir-faire et des routines organisationnelles déjà existantes (De La Ville, 1998) ;

- l'apprentissage est lié au développement individuel des membres de l'organisation. Ainsi, l'analyse de l'adaptation et de l'évolution des acteurs au sein des organisations constitue le moyen privilégié pour améliorer le fonctionnement de l'organisation dans son ensemble ;
- la capacité des entreprises à changer passe par une participation active et intelligente de tous, développée par une culture collective. Cette culture est le produit d'un apprentissage prenant appui sur les expériences passées. En effet, les apprentissages individuels se traduisent au niveau de l'organisation par la création d'une culture commune (*idem*, 1998) ;
- la modification du système de raisonnement des individus favorise l'apprentissage organisationnel. Une entreprise devient apprenante lorsque ses membres améliorent leur capacité à prendre des décisions en intégrant la complexité du fonctionnement organisationnel. Ils modifient alors leurs modèles mentaux, leurs cartes cognitives. ;
- enfin, l'apprentissage est un processus qui s'inscrit dans la durée.

Ces différents principes montrent qu'il existe, à l'évidence, un lien entre changement et apprentissage. Cependant, l'apprentissage des individus et des organisations n'est pas automatique. Le changement est souvent perçu comme une menace et une perte des avantages déjà acquis. « *Il convient de ne jamais oublier que les écrits sur le changement organisationnel ont vu le jour dans la littérature managériale en même temps que ceux sur la résistance aux changements »* (Morin, 1988). L'adhésion et l'appropriation des collaborateurs et des employés aux décisions et aux actions de la direction ne sont pas obtenues d'emblée. Il faut vaincre les effets d'inertie, de routines et de résistances collectives et individuelles pour engendrer la transformation dans les organisations. En effet, le temps objectif du projet (son temps de réalisation et la durée de participation des acteurs) et le temps subjectif (vision partagée des délais par les acteurs) ont une influence notable sur la réalisation d'apprentissages collectifs au cours des projets (Bourgeon, 1998). L'entreprise recherche un équilibre délicat entre deux objectifs souvent contradictoires : accomplir un projet le plus rapidement possible, tout en laissant aux acteurs le temps de développer des apprentissages collectifs (Bourgeon, 2001). Ainsi, le changement entraîne l'apparition

d'un stress potentiellement dysfonctionnel tant au niveau individuel qu'organisationnel (Ouimet & Dufour, 1997). Ce climat de stress généré par les contraintes de délais imposés dans les projets représente un frein à la réalisation de l'apprentissage (Midler, 1995). Il convient donc de privilégier les moyens d'adaptation afin de préserver l'équilibre essentiel au bon fonctionnement de l'organisation. Livian (1998) propose trois possibilités d'appréciation de l'appropriation d'une démarche de changement par les acteurs. Il s'agit d'abord d'avoir une connaissance claire des enjeux. Ensuite, d'établir une relation entre le changement et les pratiques réelles. Enfin, d'évaluer les possibilités et capacités d'échanges dont ont disposé les acteurs. En effet, le changement n'est pas intégré d'emblée par les acteurs, qui le perçoivent à travers plusieurs étapes préalables : le refus de comprendre, la résistance, la décompensation puis la résignation. Le changement sera alors d'autant mieux accepté qu'il paraîtra nécessaire, utile et intéressan*t* - ces trois critères étant directement liés à l'échelle de valeurs des individus et des groupes (Carton, 1997). Ces étapes conditionnent la légitimation du changement. Ce processus modifie à la fois le contenu du changement mais aussi ce qu'il y a autour. C'est là le parti pris d'une vision systémique du changement (Boddy & Mac Beth, 2000), mais il convient de considérer ces étapes dans un processus dynamique représenté à travers le schéma ci-après.

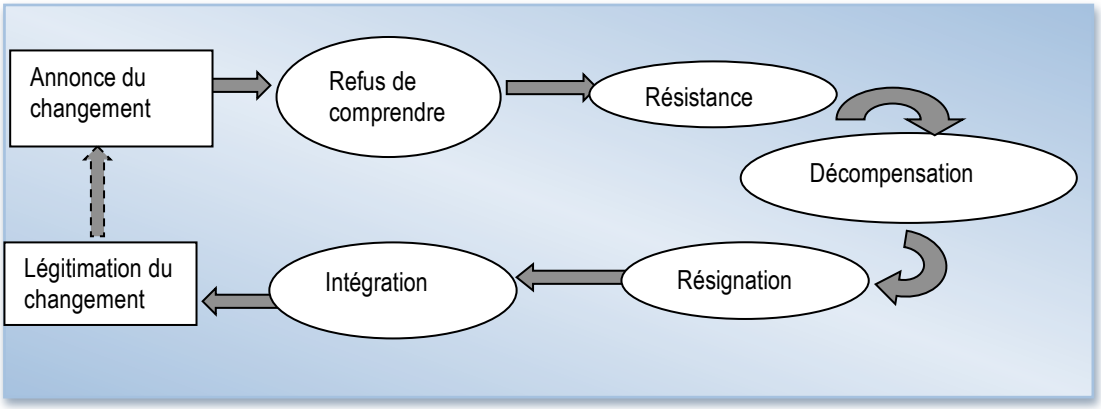


Figure 4 : Evolution de la perception du changement par les acteurs (d'après Carton, 1997)

La résistance aux changements a particulièrement été décrite par les travaux du pionnier de la psychosociologie, le psychologue américain d'origine allemande Kurt Lewin, qui « *développe une conception du changement caractérisée par un souci de fonder une théorie scientifique des rapports entre personnes et société à l'image des sciences de la nature : la physique et la mathématique* » (Rhéaume, 2002). Lewin soutient que le processus évolutif du changement suit un cheminement caractérisé par trois phases plus ou moins longues, difficiles et intenses selon les personnes ou les groupes concernés. La décristallisation correspondrait à la période où un système, qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe ou d'une collectivité, commence à remettre en question, volontairement ou non, ses perceptions, ses habitudes ou ses comportements. Le processus du changement vécu par des personnes serait donc marqué dans un premier temps par l'abandon des comportements ou attitudes habituelles. Cependant, même si le processus de décristallisation des comportements ou attitudes est commencé, le changement n'est pas acquis pour autant. Il lui reste encore à trouver sa direction et à se consolider. Cette période est marquée par des comportements ou attitudes plus ou moins instables, contradictoires. On entrerait alors dans la deuxième phase du processus de changement, la transition. On s'initie au nouveau mode de fonctionnement et on expérimente les "nouvelles façons" de faire les choses. Le changement ne suppose donc pas uniquement : l'abandon de comportements ou d'attitudes, mais surtout… l'acquisition de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes. La recristallisation : période lors de laquelle l'individu fait l'acquisition de nouveaux comportements ou de nouvelles attitudes adaptées aux exigences de la situation. Le changement ne serait donc durable que dans la mesure où la troisième phase serait réussie, c'est-à-dire que le changement serait intégré dans de nouvelles façons de faire de plus en plus

spontanées. Les nouvelles pratiques « s'harmonisent » avec les autres dimensions du quotidien et font désormais partie des habitudes.

Dans la lignée de ces travaux, d'autres courants de la littérature proposent aux managers de privilégier une approche psychologique, une politique d'écoute, d'incitations et de compensations adaptées aux efforts fournis. Nous faisons par exemple référence aux travaux sur les actes de langage (Austin, 1962), sur l'approche narrative des organisations (Giroux & Giordano, 1998 ; Giroux & Marroquin, 2005), sur les capacités narratives et les modalités entre le changement et la communication (Christian & Boudès, 1998), sur l'analyse des discours à propos du changement organisationnel menée dans plus de cinquante PME (Pluchart, 1998), sur le discours du dirigeant, le récit patronal et « les usines à mot » (Lumineau & Landais, 2005) ou sur le discours stratégique (De La Ville & Mounoud, 2005 ; Chanal & Tannery, 2005).

En conclusion, l'apprentissage est un processus dynamique que l'on peut tenter de piloter, à défaut de le contrôler totalement. Le manager, lorsqu'il veut instituer un projet de changement ne peut pas conduire ce processus mais tout au plus l'influencer (Cabin, 2001). Il convient de stimuler un processus plutôt que d'imposer un changement brutal (Perrin, 1999). La réussite du pilotage du changement est un enjeu particulièrement important pour les entreprises, et l'on peut mentionner, à titre d'exemples, quelques applications issues de domaines industriels. Ainsi, dans le domaine de l'ergonomie, l'on attribue aux structures de pilotage deux grandes fonctions : une fonction d'analyse qui va contribuer à la production de connaissances et à leur projection dans le futur ; et une fonction de suivi et de régulation (Guerin et *al*., 1997). Dans le domaine du génie industriel, cette vision du pilotage est caractérisée en la définissant par trois phases principales : une phase d'initiation (construction du processus à mettre en œuvre pour réaliser l'objectif fixé), une phase de conduite (contrôle de l'exécution des activités par rapport au processus défini, actions de suivi et de correction), et une phase d'évaluation (nécessitant la définition d'un système d'indicateurs de performance) (Theroude & *al*., 2001).

1.2. Les modèles du changement

1.2.1. Changement incrémental ou par amélioration continue

Le changement agit à la fois sur les composantes qui caractérisent l'entreprise et sur celles qui l'animent. Ce *principe de globalité* impose une vue globale du changement même s'il ne concerne qu'une partie de l'entreprise. Une *rupture*, c'est-à-dire une déstabilisation de la situation existante instaure un déséquilibre de l'entreprise. L'instauration d'un nouvel état, à travers un processus de changement requiert la participation de tous les collaborateurs de l'entreprise. Malgré ce *principe d'universalité*, le changement est un phénomène chaotique qui ne peut être maîtrisé par la détermination de causes et d'effets. Il peut, tout au plus, être guidé, mais il est quasiment inéluctable, selon le *principe d'indétermination* (Grouard & Meston, 1998).

Le changement advient ainsi soit en rupture avec l'existant (*revolutionary model*) soit par déformation progressive, autrement dit, par amélioration continue (*evolutionary model*). Les périodes de crises sont favorables aux changements (Argyris & Schon, 1978, Probst & *al*., 1992). Lorsque les règles du jeu (concurrence, technologie, réglementation) changent radicalement, lorsque l'entreprise vit une situation de crise (modèle déterministe) ou lorsqu'elle décide d'anticiper une crise potentielle (modèle volontariste), seul un changement entraînant un saut quantique dans l'amélioration des performances et des comportements permet à l'entreprise de se repositionner.

Une synthèse de comparaison de ces deux approches, est présentée dans le tableau ci-dessous, inspirée des travaux de Grouard & Meston (1998).

	Changement par rupture	Changement par amélioration continue
Principe fondateur	Le changement exige le déséquilibre de la situation existante pour vaincre les inerties existantes	Pas de rupture si l'organisation progresse de façon continue Traumatismes financiers et humains créés par la rupture
Objectifs	Performance rapide	Amélioration progressive de la performance par apprentissage continu de l'organisation
Démarche	Top-Down	Bottom-Up Formation
Rôle du management	Définir la vision Planifier et suivre l'exécution	Créer les conditions d'apprentissage permanent Coach
Risques potentiels	Résistances fortes Traumatismes dans l'organisation Sous-estimations des moyens nécessaires	Evolution trop lente pour faire face à une éventuelle rupture de l'environnement

Tableau 2 : Comparaisons des changements par rupture et par amélioration continue (d'après Grouard & Meston, 1998)

Mais la plupart des changements dans les organisations ne résultent ni de processus ou de forces extraordinaires, ni d'une imagination, d'une obstination ou d'une aptitude hors du commun, mais de processus routiniers reliant l'organisation à l'environnement (March, 1991). Cette capacité d'apprentissage continue et progressive de l'organisation permet d'éviter les ruptures et les crises internes. En revanche, elles « *peuvent stimuler le changement mais ont un coût social et humain fort* » (Senge, 1992, p. 40). On l'a vu précédemment, les choix des individus sont parfois guidés et influencés par des éléments extérieurs, provoquant l'apprentissage et le changement. La réponse de l'organisation est toujours fondée sur la répétition des actions et sur l'adaptation graduelle (réorientation, révolution, métamorphose, adaptation). Les processus d'intégration et de différenciation permettent l'ajustement dynamique de l'organisation à son milieu (processus adaptatif) (De La Ville, 1998). Par ailleurs, la mise en œuvre du changement par amélioration continue est davantage adaptée lorsque le changement est lié à l'activité quotidienne du personnel. Il permet une adaptation progressive, un réel apprentissage dans une relative

stabilité. Dans ce même ordre d'idée, le *Kaisen*[12], développé au Japon, implique une amélioration faisant participer le maximum de personnes pour une dépense relativement faible. Ce concept est relié à une philosophie de vie qui suppose des efforts constants d'amélioration et dont l'objectif est la réalisation simultanée du « QCD » (Qualité, Coût, Délai).

Finalement, ces deux approches de mise en œuvre du changement, loin de s'opposer totalement, peuvent cohabiter et se renforcer l'une l'autre. Il est vrai que le changement par rupture est lié à un processus transversal de la décision stratégique alors que l'amélioration continue est associée à un processus fonctionnel des niveaux opérationnels. Cependant, la rupture est à l'origine du changement, et l'amélioration continue est garante de sa pérennité en permettant le développement des objectifs initiaux définis par la direction dans le cadre de la vision globale. Elle témoigne de l'appropriation réelle des initiatives de changement par l'ensemble de l'organisation et de sa capacité d'initiative et d'autonomie. Si la direction générale implique ses cadres intermédiaires dans la fabrique de la stratégie, rien n'empêche de combiner changement radical et incrémental. Cela impliquerait toutefois de considérer que le changement radical, forcément induit par un événement majeur, précéderait les actions de changement menées progressivement par les membres de l'organisation. La direction impulserait une nouvelle stratégie, visant à rompre avec une situation existante, et les collaborateurs s'exécuteraient, ce qui permettrait de réajuster la stratégie initiale. Il y aurait alors forcément une boucle de rétroaction qui favorise de nouveaux changements.

Les organisations réticulaires, de plus en plus nombreuses, exploitent cette complémentarité. Ces organisations sont conçues pour maintenir leur stabilité dans des milieux dynamiques et évolutifs (Beer, 1988) et être en état « d'homéostase » (Jayaratna & Rogers, 1996), c'est-à-dire être en harmonie avec leur environnement. L'organisation s'ajuste par rapport aux changements externes et se stabilise à un nouveau point d'équilibre. Quant aux changements internes à l'organisation, en principe, ils déstabilisent d'abord les relations internes qui sont rétablies à un autre niveau par ajustements des structures, des canaux de communication et des transmissions de messages.

[12] Traduction japonaise de « amélioration continue ».

La majeure partie de la communauté scientifique en management partage cette vision du changement qui repose sur le principe d'une alternance entre des phases de rupture et des phases d'amélioration continue destinées à ancrer ces évolutions. L'on fait notamment référence à l'éclairage apporté par Weick & Quinn (1999) pour l'appréhension des transformations de l'organisation selon leur engagement dans des phases de rupture ou d'évolution continue, mais aussi à Joyce & Hrebiniak (1985) qui ont travaillé sur la prise de décision et les démarches plus ou moins volontaires en faveur du changement.

Aujourd'hui, la question n'est plus véritablement de savoir si le changement est contraint ou déterminé, par amélioration continue ou par rupture. Ce qui mobilise les questions de recherche de ce début de XXIe siècle, ce sont les pratiques managériales destinées à piloter ce processus dynamique de changements et par là-même, l'innovation.

1.2.2. Les « moteurs » du changement

Comprendre les implications des changements organisationnels opérés par les entreprises reste un sujet relativement permanent dans la recherche en stratégie. Des études récentes traitant d'un grand nombre de théories sur le changement (Van de Ven & Poole, 1995) et passant en revue plusieurs études empiriques (Barnett & Caroll, 1995) mettent d'ailleurs en exergue le besoin de davantage de travaux dans ce domaine (Vas, 2000). Privilégiant les approches multiples de l'organisation, Van de Ven & Poole (1995) ont axé leur réflexion sur les tensions pouvant se révéler à l'origine d'une transformation. Ces conflits sont induits d'un côté par la structure de l'organisation et, de l'autre, par les actions des individus au sein de cette structure. De leur étude de ces interactions a émergé une matrice, qui fait aujourd'hui figure de référentiel, présentée ci-après.

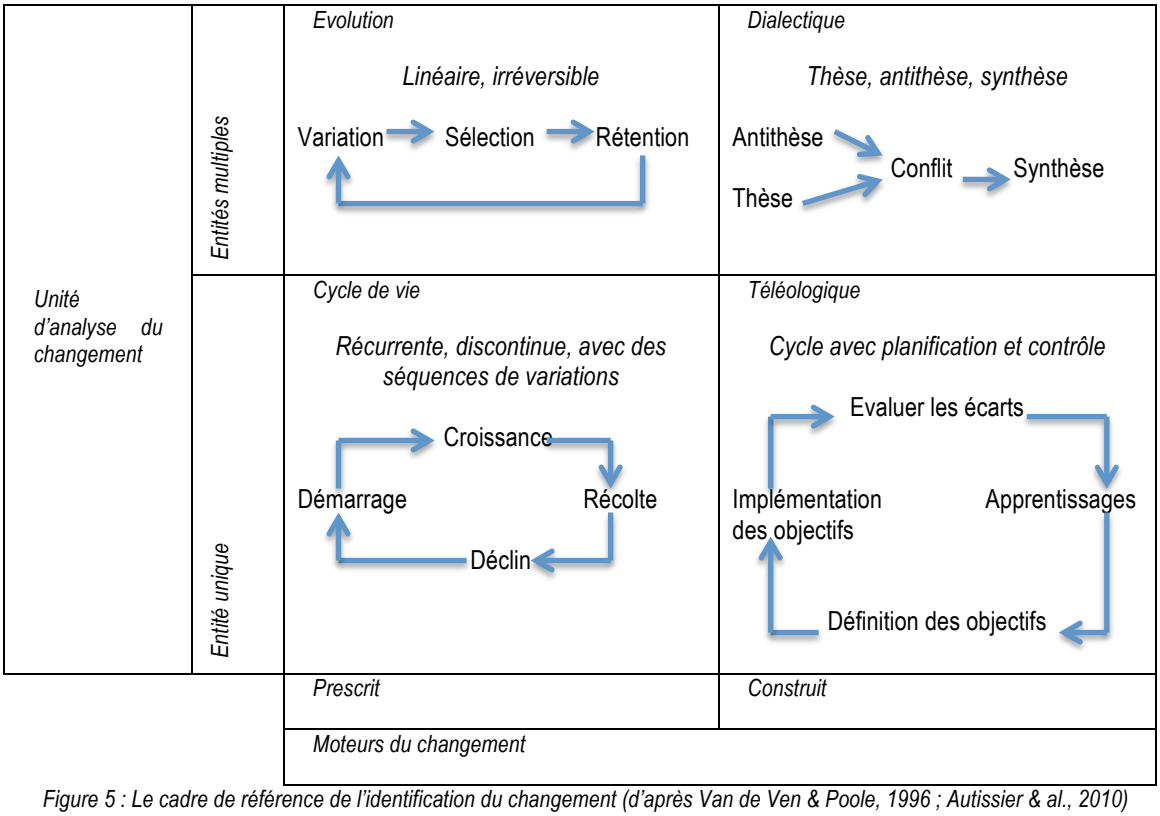


Figure 5 : Le cadre de référence de l'identification du changement (d'après Van de Ven & Poole, 1996 ; Autissier & al., 2010)

L'axe horizontal, le « moteur du changement », classe la transformation de l'organisation en fonction de son caractère prévisible ou non. L'axe vertical, « l'unité du changement » propose deux unités d'analyse, selon que le changement concerne une seule entité de l'organisation (par exemple un individu, ou un groupe comme un service de l'entreprise) ou de multiples entités (plusieurs populations distinctes). Il en ressort quatre grandes typologies : la théorie évolutionniste où les organisations se créent et se défont au gré d'un processus de sélection naturelle, réglé selon des lois établies par le secteur ; la théorie du cycle de vie où une entité se développe selon des étapes similaires à toutes les autres : le démarrage, la croissance, la récolte puis le déclin. La théorie dialectique met en exergue les conflits et la concurrence qui existent entre les entités multiples qui soutiennent des avis contradictoires (d'où les notions de thèse et d'antithèse). De ces conflits jaillit un consensus (synthèse) qui deviendra par voie de conséquence une organisation, une thèse, jusqu'à la prochaine évolution. Cette thèse est propice à une période de stabilité au sein de l'organisation. Enfin, la théorie téléologique où le changement s'établit au sein d'un cercle vertueux, constructif où chaque action est vouée à atteindre un objectif

préalablement défini, évalué. Puis l'expérience et l'apprentissage viennent remettre en question l'organisation et amener la définition de nouveaux objectifs.

Ces quatre catégories ont été nuancées par leurs auteurs de manière à proposer jusqu'à seize niveaux du changement. Sans aller jusqu'à un tel niveau de détail, nous remarquerons que les quatre typologies exposées dans la matrice ne sont pas cloisonnées entre elles. Une modification de l'organisation peut être classée dans plusieurs cases à la fois et il est même recommandé de « *mixer ces théories du changement pour mieux rendre compte de la complexité et de la réalité des transformations organisationnelles* » (Autissier & *al*., 2010, p. 222). Les influences du changement sont en effet présentes à la fois à l'intérieur et en dehors de l'organisation, de même que les moteurs peuvent être multiples. En 2005, les deux auteurs ont même ajouté au modèle la prise en compte du facteur temps (interaction avec l'évolution du changement) et de la perception de l'organisation (vue comme la somme de plusieurs flux et de processus, ou identifiée comme un acteur social à part entière). Tout modèle comporte de la place pour l'amélioration et l'interprétation, et celui-ci n'y échappe pas. Il demeure cependant un cadre fort intéressant à la compréhension de la formation des changements au sein de l'organisation, et sur lequel nous nous appuierons au cours de notre analyse.

1.3. Le management du changement

L'intervention des individus dans le changement organisationnel est nécessaire pour adapter l'organisation à son environnement. Le rôle du manager prend une dimension essentielle pour engager le processus de changement et ainsi contrer l'inertie qui semble caractériser l'organisation. Plusieurs auteurs (Kanter, 1983 ; Nadler & Tushman, 1989 ; Kotter, 1990) relèvent l'importance d'un leader emblématique, charismatique, qui symbolise la volonté de changement. Son rôle est de marquer la volonté de changer en diffusant au sein de l'organisation une nouvelle vision des choses. La littérature s'est d'ailleurs beaucoup intéressée aux qualités requises pour piloter des programmes de changement au sein des organisations. A ce propos, Reitter (1991) résume les principales caractéristiques des *transformational leaders* mis en évidence par les travaux de Burns (1978) et surtout de Tichy & Devanna (1986). Ces *leaders* se

définissent eux-mêmes comme agent de changement, ils sont courageux, à la fois intellectuellement et affectivement, croient en la capacité des hommes d'assumer des responsabilités et savent animer une organisation. Ils réfléchissent en termes de valeurs et sont capables d'articuler celles-ci et de les faire partager par leurs collaborateurs. Ils comprennent leurs erreurs et en tirent des leçons, savent gérer la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude. Ce sont des visionnaires, capables de parler du futur et de le rendre imagé (Reitter, 1991 ; Vas, 2000). Dans une perspective plus large, Wiersema & Bantel (1992) ont étudié le lien qui pourrait exister entre les caractéristiques démographiques de l'équipe dirigeante et les changements stratégiques menés dans les organisations. Ils suggèrent dans leurs conclusions que des équipes dirigeantes d'âge jeune (en moyenne), ayant peu d'ancienneté dans l'entreprise, un bagage intellectuel élevé (niveau d'études) et présentant une forte hétérogénéité en termes de spécialisation scolaire, facilitent le changement stratégique des entreprises. En résumé, il semble bien que l'équipe dirigeante et les contextes dans lesquels elle évolue, jouent un rôle déterminant dans le pilotage du changement.

Le management du changement se décline le plus souvent sous la forme de projets mis en œuvre par les organisations. La direction de projet intègre l'ensemble des aspects stratégiques et politiques (Giard, 1991). La gestion de projet a pour objectif essentiel d'apporter à la direction des éléments pour prendre en temps voulu toutes les décisions lui permettant de respecter les termes du contrat passé avec le client, en contenu, en qualité, en délai et en coût. L'intérêt d'un tel management réside dans sa capacité à fournir une infrastructure puissante au processus de changement permettant aux équipes de se mobiliser avec bien plus d'efficacité et d'efficience (Grundy, 1993). Il permet d'apprendre en réalisant (*learning by doing*), d'explorer des champs nouveaux, de confronter les anciens modèles mentaux à la réalité (Leroy, 1996). Il redistribue les cartes du pouvoir, les processus de prise de décision, les modes d'engagement des ressources clés. Enfin, il est en perpétuelle évolution en fonction du jeu des acteurs.

La gestion de projet se caractérise par un processus cyclique comprenant quatre activités reliées : la définition, la planification, l'exécution et le contrôle (Winter, 1996). Sa mise en œuvre est d'abord le fait du rôle intégrateur du chef de projet, puis de la mise en place d'une équipe pluridisciplinaire. Elle intègre

également une structure aplatie, organique et mouvante, un mode de fonctionnement souple et des relations latérales. Par ailleurs, elle met en jeu des mécanismes pour gérer efficacement les interfaces internes et externes et se caractérise par la décentralisation au niveau de l'action et par des systèmes et des procédures adaptés aux besoins du projet (Raynal, 2001).

Les approches dites *Top-Down*, *Bottom-Up* et *Middle-Up-Down*, constituent un socle pour les nombreuses propositions de la littérature sur le management du changement organisationnel. Le *Top-Down* se caractérise par une stratégie définie par la direction, qui se décline en actions opérationnelles au niveau de toutes les structures fonctionnelles et hiérarchiques de l'entreprise. Elles relèvent d'une forte volonté hiérarchique et laissent peu de place à la responsabilisation et à la prise d'initiative des autres collaborateurs de l'organisation. En revanche, la direction mobilise des moyens techniques, humains et financiers importants pour la mise en place et le suivi des actions dont elle est à l'origine. Ce management « *par le haut* » est peu adapté à la prise en compte d'un nouveau défi, d'un nouvel enjeu qui s'imposerait à l'entreprise en mobilisant des connaissances nouvelles et des changements complexes. Ce type de management est davantage opérationnel et efficace lors d'un changement pour lequel les connaissances préexistent et peuvent être plus rapidement traduites en actions concrètes. Les approches *Bottom-up*, opposées au modèle précédent, construisent la stratégie globale de l'entreprise à partir des savoir-faire issus du terrain. Leur efficacité peut être rapidement mesurée à des échelles locales. Mais, face à la diversité des savoirs mobilisés, l'entreprise se trouve confrontée à la difficulté de construire une démarche globale et cohérente afin d'élaborer une vision stratégique à long terme. Cependant, en participant à l'élaboration de la stratégie globale par la prise en compte de leurs activités quotidiennes, les collaborateurs de l'entreprise adhèrent plus facilement aux changements organisationnels. Contrairement aux deux précédentes, les approches managériales *Middle-Up-Down*, ne répondent pas à une logique mono-directionnelle (Nonaka, 1988). Cette forme de management s'appuie sur les acteurs de l'entreprise qui occupent une position d'intermédiaires (de relais) entre la hiérarchie dirigeante et les équipes opérationnelles. Elle permet de mieux combiner les relations organisationnelles, du fait de la capacité des collaborateurs intermédiaires à combiner les informations montantes et descendantes de l'entreprise. Elle permet ainsi de favoriser la création de connaissances. Mintzberg (1992) propose deux formes majeures

du changement dans les organisations : les formes déductives et inductives, qui s'appliquent aux différents niveaux de l'entreprise. Il suggère un déroulement plus itératif que linéaire des processus à mettre en œuvre pour réaliser un changement pérenne. Le management du changement s'appuie alors sur une hiérarchie intermédiaire.

L'implication du *Middle Management* ne peut se faire que par l'évolution des modes de management en s'assurant de la capacité de l'organisation à passer d'un mode de management directif à un management participatif, voire à la délégation. Ce sont en effet les acteurs de terrain qui savent ce qui se passe réellement, et qui sont les premiers à pouvoir faire remonter des solutions et des idées d'amélioration en vue de faire évoluer l'organisation. C'est donc en leur faisant partager leurs connaissances et leur savoir que l'entreprise s'enrichira. Ce « regain de pouvoir de l'opérationnel » passe bien évidemment par le « savoir faire-faire » : faire participer les équipes aux projets, en insistant sur l'importance de la bonne compréhension des enjeux des chantiers et en les responsabilisant dans leur accomplissement. Afin de concrétiser et de fédérer les équipes autour du projet, il semble évident de devoir former, impliquer et motiver les Hommes comme il se doit. Il faut également avoir conscience que chaque individu réagissant différemment face au changement, certaines personnes peuvent adopter une posture « négative » potentiellement nuisible. Il faut donc être prêt à pouvoir gérer ce genre de situation.

Une des pratiques managériales souvent employée par les organisations consiste à mettre en place des démarches d'*empowerment.* Les traductions de ce terme varient de « *la mise en pouvoir* », à « *la prise en charge* », ou à « *l'appropriation du pouvoir* ». Morin (1996) définit l'empowerment comme le pouvoir d'agir avec autorité, c'est-à-dire l'habilitation des membres de l'équipe. « *Pour être efficace, l'équipe doit avoir le pouvoir de négocier des ententes et d'effectuer les ajustements requis pour accomplir son mandat* » (Morin, 1996, p. 361). Pour Brunet & Broudreault (2001, p. 1), « *l'empowerment est une variable importante de la motivation au travail, influencée par les composantes de la tâche, de l'organisation et du leadership* ». Thomas & Velthouse (1990) soulignent que la signification épistémologique du mot « empowerment » porte sur le fait de « *donner le pouvoir* » afin de susciter la motivation intrinsèque des subordonnés. L'*empowermemt* est *motivationnel* car il se centre avant tout sur l'individu et exprime sa motivation intrinsèque (Tymon, 1988) ; *relationnel* parce que son processus donne

de la place à l'environnement et aux interactions sociales. En résumé, l'*empowerment* est le processus de motivation intrinsèque par lequel un employé en vient à donner son plein rendement au travail dans une organisation. Il fait partie des pratiques de gestion à caractère participatif dont l'objectif est d'augmenter la motivation des employés au travail (Morin, 1996).

En conclusion, le management du changement ne peut être normé par une catégorie d'approche plutôt qu'une autre en raison de sa nécessité d'adaptation à la culture, aux méthodes de travail et au mode de fonctionnement global de l'organisation. La réalité de terrain des entreprises montre que ce sont les approches intermédiaires qui semblent davantage adaptées à l'intégration d'une nouvelle donne dans l'entreprise, du fait de la participation conjointe des différents niveaux d'acteurs à l'élaboration d'actions concrètes et d'une vision stratégique nouvelle**.** Cette position favorise des modes d'organisations transversales, qui créent des conditions favorables à l'apprentissage et au changement (Bourgeon, 2001). Cela permet, au travers de l'autonomie et du pouvoir de décision conférés à l'équipe, la réalisation d'apprentissages collectifs. C'est en effet toujours au travers de ce qui peut paraître flou, car informel, que les acteurs de l'entreprise, et notamment les cadres intermédiaires, en partageant relations et savoirs, construisent et participent au déroulement de la stratégie des organisations auxquelles ils appartiennent (Hatchuel, 1999 ; Birkinshaw & *al.*, 2008).

2. La permanence du débat des rapports de l'entreprise à son environnement

Nous l'avons déjà souligné : l'entreprise est dans l'obligation de se transformer afin de s'adapter aux contraintes des contextes internes et externes et se tourne vers de nouvelles structures et de nouveaux systèmes de gestion (Couture & Loussarian, 1999). Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit continuellement s'adapter aux exigences de son environnement et rechercher de nouveaux points d'équilibre et de nouveaux états stationnaires. En effet, la recherche de réactivité et le caractère de plus en plus éphémère des activités nécessitent une reconfiguration rapide de l'organisation selon les objectifs du moment. En interne, elle doit mobiliser toutes ses composantes et les mettre en interactivité, par délégation et participation, afin de créer un milieu convivial et créatif favorisant le travail d'équipe (Chauvel, 2000). Les véritables enjeux de l'organisation se situent alors au niveau du traitement de l'imprévu et de l'instabilité (Genelot, 1992). Ainsi, l'entreprise est à la recherche de nouveaux modes de gestion et de management intégrant le facteur humain et l'incertitude.

Le débat sur l'alignement, c'est à dire sur la cohérence, ou les interactions entre stratégie et structure, reste toujours d'actualité, même si les termes évoluent en fonction des époques, des modes managériales, des écoles défendues.

La vision moderne et idéale de l'organisation est celle qui, lancée dans le changement, adopte une nouvelle philosophie caractérisée par une vision globale, intuitive et réactive lui permettant d'éviter les gaspillages de ressources et de valoriser ses potentiels. C'est aussi une démarche de l'entreprise vers l'intelligence : elle devient un système d'apprentissage collectif dont les vraies richesses sont les savoirs et les compétences qu'elle accumule. L'organisation reste en permanence en éveil ce qui lui permet d'apprendre et de se transformer. Enfin, c'est une entreprise dont les frontières ne sont plus aussi nettes, qui intègre les clients et les fournisseurs dans sa structure, qui s'étend ou se rétracte au rythme des alliances et des projets qu'elle engrange (Couture & Loussarian, 1999 ; Noya & Chereau, 1999 ; Cliville & *al.,* 2001).

2.1. Environnements complexes et organisation

Performance et amélioration sont indissociables. L'amélioration des performances passe par une ouverture au changement, dynamique permanente d'évolution et d'adaptation. La performance illustre les états et l'amélioration indique les résultats des changements entre les états. Ainsi, l'on s'oriente vers la recherche d'amélioration continue des performances de l'entreprise, qui passe par la nécessité pour l'entreprise de se transformer et d'évoluer. Mais le contexte de l'organisation est complexe. Afin de mieux comprendre les interactions entre l'entreprise et son environnement, il nous semble nécessaire de développer dans un premier temps cette notion de complexité. Au premier abord, « *la complexité est un tissu de constituants hétérogènes inséparablement associés* » (Morin, 1990a) et « *se manifeste à nous sous les traits de l'incertain, du multiple, de l'enchevêtré, de l'instable* » (Avenier, 1992). L'organisation considère qu'un phénomène est complexe lorsqu'il échappe à notre maîtrise et à notre compréhension (Genelot, 1992) ou lorsqu'il apparaît irréductible à un modèle unique, aussi compliqué soit-il (Avenier, 1992). La vision complexe conduit à une conscience de la multidimensionnalité des phénomènes et nous met face au fait que nous ne pourrons jamais détenir un savoir total (Morin, 1990b).

Deux notions s'enchevêtrent et nécessitent d'être explicitées. Il convient en effet de distinguer les notions de complexité et de complication. La notion de complication est associée à une vision rationnelle de la multitude, à une association d'éléments différenciés possibles à comprendre, alors que la notion de complexité correspond à un sentiment plutôt qu'une réalité (Braesch & Haurat, 1995). C'est un enchevêtrement d'éléments, une vision irrationnelle purement déductive d'une complexité extérieure. Les travaux de Le Moigne (1995) sur les systèmes complexes apportent un autre éclairage. L'auteur considère que donner du sens à un système compliqué revient à le simplifier ou à le modéliser, afin de le comprendre et d'en découvrir son explication. Le risque est qu'en le simplifiant, on détruit à priori « *son intelligibilité* ». Le caractère « mutilant » des modèles, qui ne sont qu'une vision simplifiée de l'organisation, induit une approche réductrice de la réalité et forcément imparfaite (Moisdon, 1997). Ainsi, la complexité est liée à la perception des acteurs et rejoint les notions d'incertain et d'instable. La complexité relève du monde empirique, de l'incertitude, de l'incapacité d'être certain de tout et d'éviter les contradictions. Elle est une source de richesse, de diversité et de profondeur (Yatchinovsky, 1999). En

effet, « *la complexité est une richesse de l'information et des interconnections, variétés des états et des évolutions possibles* » (Melese, 1990, p. 12). Elle correspond à un changement de paradigme dans la relation de l'entreprise avec la réalité (Ollendorff, 1999). Ainsi, l'entreprise se doit d'intégrer cette notion d'incertitude aussi bien interne qu'externe dans sa gestion et son pilotage (Singh & *al*., 1986).

L'environnement se complexifie et l'entreprise, en tant que système ouvert, est devenue plus réceptive à ses évolutions. L'entreprise est immergée dans cette complexification, parce qu'elle se trouve au carrefour de l'économique, du technique et du social (Genelot, 1992). Nous sommes témoins d'une métamorphose de ce contexte, passé d'un état statique à dynamique, et de sa turbulence (Jayaratna & Rogers, 1996). Cette évolution rend difficile la prise de décision de l'acteur qui doit, dans ses jugements, anticiper des informations qui ne dépendent pas de lui (Yatchinovsky, 1999). L'augmentation de la masse d'informations et de leur diversité rendent aléatoires, non fiables ou plus difficiles les décisions prises ou à prendre (Reix, 1997). Ainsi, l'entreprise voit son milieu extérieur évoluer et doit se transformer pour s'y adapter.

Les origines de l'incertitude du contexte extérieur sont nombreuses, et sans prétendre à une exhaustivité sur le sujet, bien trop vaste pour être abordé ici dans son ensemble, nous souhaitons identifier quelques points importants dans la compréhension du fonctionnement de l'entreprise. Pour comprendre véritablement les enjeux auxquels elle est confrontée, elle doit être appréhendée au travers d'un système autonome qui fonctionne et se transforme dans un environnement avec des finalités distinctes (Le Moigne, 1995).

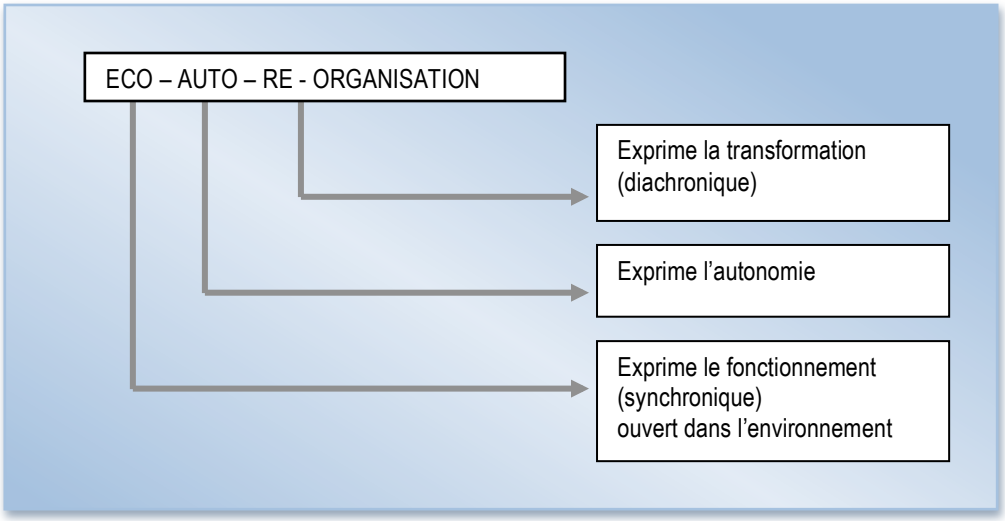


Figure 6 : Le paradigme de l'organisation (d'après Le Moigne, 1995)

Un fort consensus s'est formé dans la description de l'environnement de l'entreprise (Livian, 1998). La globalisation des marchés, la mondialisation des échanges, l'essor des nouvelles technologies, le raccourcissement du cycle de vie des produits, les exigences de qualité et de spécificités de plus en plus strictes, le changement de nature de la concurrence, constituent les principales causes de l'accroissement de la complexité du contexte extérieur (Grasset & *al.*, 1996). A cela, on peut ajouter les changements culturels, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'évolution des relations humaines avec le travail, etc. Toutes les entreprises se trouvent au centre de cet univers complexe, même si elles ne s'en rendent parfois pas compte, n'ayant pas toujours été confrontées à un élément déclencheur, comme une crise par exemple, susceptible de les faire pénétrer dans une « c*ulture de la complexité* ». En effet, les individus qui composent l'organisation ont une représentation confuse de l'environnement dans lequel ils se situent. March (1998) a particulièrement soulevé le problème de la représentation de la complexité par la notion de « mythes partagés ». En effet, l'expérience et les connaissances des acteurs dans les organisations sont limitées (Simon, 1991). Afin de venir à bout de ces confusions, les individus créent des représentations de l'histoire qui leur permettent d'interpréter, de communiquer et plus généralement de vivre leur propre récit. Ces représentations visent à réduire l'incertitude et l'inconnu. Lorsque l'on fait de la prospective ou de l'innovation radicale, par exemple, l'on cherche à donner un statut explicite à l'inconnu. Ces logiques imposent de simplifier le complexe et reposent implicitement sur l'idée que la réalité existe indépendamment des acteurs.

Avenier (1993) formule des hypothèses concernant le fonctionnement des organisations. Elles répondent à des logiques basées sur l'irréversibilité temporelle, sur la multidimensionnalité des processus de décision et du pouvoir, sur le comportement téléologique, sur la faible stabilité et la forte imprévisibilité de l'évolution des conditions. Nizet & Pichault (1999) ont travaillé à partir des représentations organisationnelles de Mintzberg et placent l'homme au centre de l'organisation, décrite comme un « *système socialement construit de significations communes* ». La dimension temporelle dans la conception de l'organisation est soulignée par Mintzberg (1998), qui met l'accent sur les quatre étapes du cycle de vie d'une organisation : la formation, le développement, la maturité et le déclin. Il est important d'anticiper les conséquences de ce cycle de vie et de concevoir une nouvelle organisation susceptible de se renouveler dans une démarche de progrès. Pour Livian : « *une organisation est un système dont la dynamique est le résultat des interactions entre une structure fonctionnelle, des ressources humaines et physiques et des systèmes de gestion, formels et informels, et dont l'efficience peut être mesurée par sa capacité à satisfaire aux objectifs de l'entreprise* » (Livian, 1998, p. 6). Cette représentation revient à appréhender l'organisation selon trois approches : déterministe (systèmes de gestion et physique), biologique et sociologique (humain et structure) (Bertoluci, 2001).

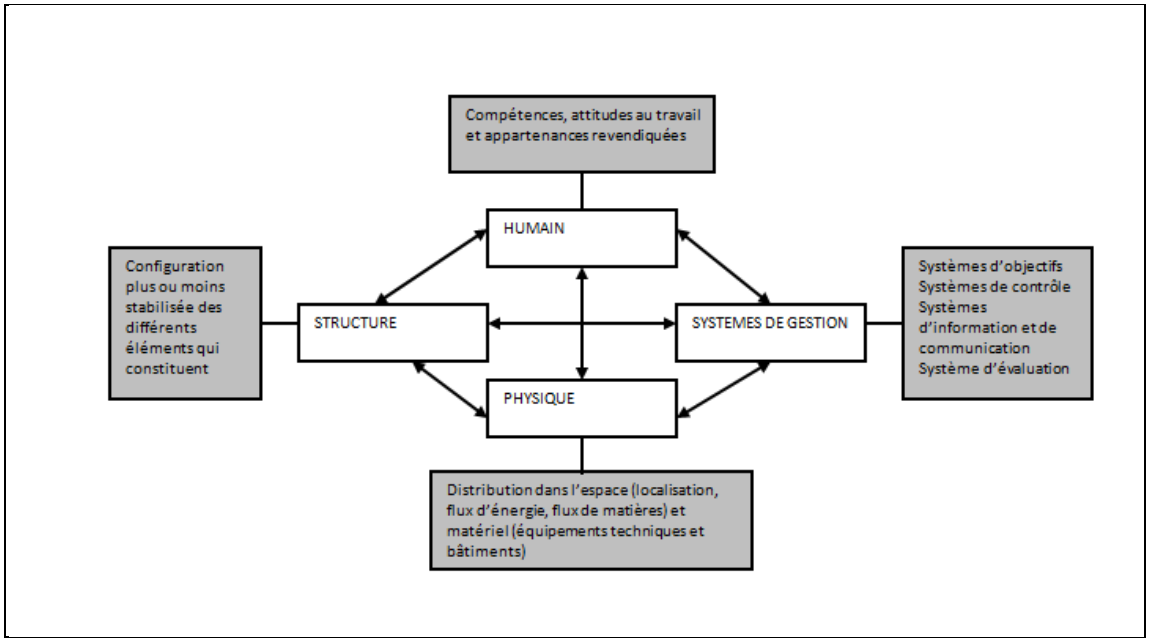


Figure 7 : Les quatre composantes de l'organisation (d'après Livian, 1998)

On peut comparer la mise en place d'une organisation avec la conception d'un produit. En effet, celui-ci doit être conçu puis mis en application. Il en est de même pour l'organisation, dont la mise en place est précédée d'une phase de conception. David (1998) décompose cette démarche en deux étapes : la conception mentale de l'action collective (la représentation que nous en avons) et sa conception concrète (la manière dont nous agissons). Chacune de ces deux phases revêt des caractéristiques particulières. La première est régie par une organisation, elle-même régie par un système de relations et de connaissances (au sens des savoirs produits), la seconde reflète l'appropriation du changement par l'intégration de l'innovation (la nouvelle organisation).

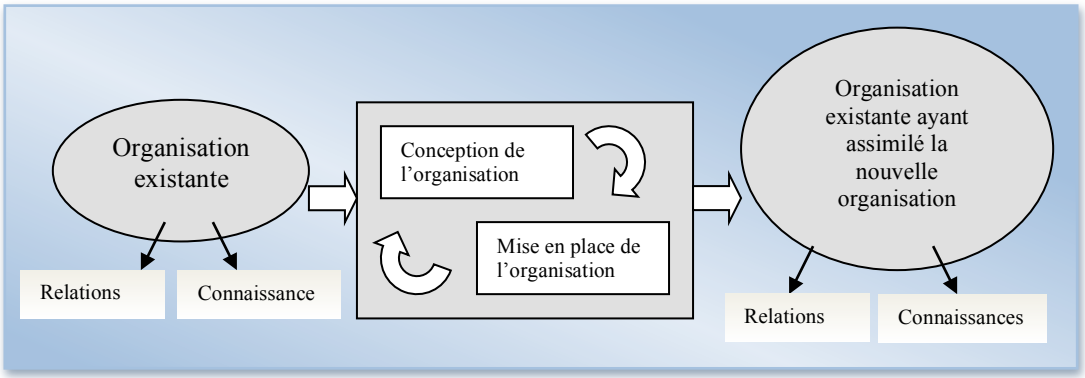


Figure 8 : Conception et mise en place d'une nouvelle organisation (d'après David, 1998)

Face aux défis du changement, l'entreprise doit modifier son savoir-faire mais aussi son savoir-être (Ouimet & Dufour, 1997). La conception et la mise en place d'une nouvelle organisation dans l'entreprise représentent une réponse aux besoins d'évolution de celle-ci. Elle doit également savoir imposer et impulser des évolutions qui lui sont favorables et adopter une position pro-active et non plus réactive (Cohendet & Llerena, 1999). La mise en place d'une nouvelle organisation permet de créer une dynamique et de lui donner une nouvelle impulsion de progrès (changement par amélioration continue).

La limite entre les deux phases est difficile à distinguer car la conception et la mise en place peuvent être réalisées simultanément et correspondent à un changement transversal. Si on se réfère à la définition de Livian (1998), chacune des composantes (humain, physique, systèmes de gestion et structure) sera modifiée. En ce qui concerne la composante humaine, qui regroupe des individus apportant des compétences nécessaires au fonctionnement de l'organisation, le changement va agir sur de nouvelles relations et de nouveaux savoirs. Au niveau de la structure, qui se caractérise par la

répartition des responsabilités et des pouvoirs, le changement va agir sur de nouvelles définitions des tâches. De nouveaux systèmes de gestion seront mis en place, permettant le fonctionnement de la nouvelle organisation. Enfin, une nouvelle répartition des flux de matières et d'énergie sera opérée. L'objectif reste que ces évolutions soient maîtrisées c'est-à-dire légitimées et assimilées par les acteurs de l'organisation.

Nous l'avons déjà souligné, le rôle des acteurs est prépondérant dans la conception d'une nouvelle organisation, source de création de valeur dans l'entreprise. Les organisations innovantes ou apprenantes ne considèrent plus les différents acteurs comme les rouages d'une vaste mécanique programmée mais comme les nœuds d'un réseau qui développe des capacités d'intelligence réactive (Genelot, 1992). Se voulant toujours plus flexible, l'entreprise opte désormais pour un style de management participatif. Cette évolution est liée à l'évolution individuelle de ses acteurs et à leur besoin de motivation.

Ainsi, face aux défis du contexte extérieur, la mise en place d'une nouvelle organisation apporte une réponse aux besoins de l'entreprise, la rendant plus flexible et plus réactive (Maruani, 1995), « *intégrante et communicante* » (Boissonnat, 1995). Elle est impliquée dans une spirale dynamique de changement et s'appuie sur les capacités, les compétences, les valeurs communes et les règles appliquées par les individus qui composent l'organisation (Probst & *al.*, 1992). Un cadre de référence stratégique et culturel permet aux acteurs d'orienter leurs actions et leurs comportements dans le cadre d'une vision globale donnée par la direction.

2.2. L'alignement stratégie-structure-environnement

Les perspectives théoriques qui se sont attachées à définir les phénomènes organisationnels reposent sur des hypothèses apparemment opposées quant à la conception même de l'organisation. Pour les uns, l'entreprise est considérée comme une organisation caractérisée par des phénomènes d'inertie (Boeker, 1989 ; Hannan & Freeman, 1984 ; Kimberly, 1979). Cette approche considère l'environnement comme le moteur d'un processus de sélection des formes organisationnelles. Les organisations doivent s'adapter, trouver leur niche ou disparaître. L'écologie des populations (Hannan & Freeman, 1984) est une

des théories les plus représentatives de ce courant. Pour d'autres (Starbuck, 1965 ; Johnson, 1987), l'entreprise est caractérisée par des phénomènes d'adaptation voulus par les gestionnaires ou imposés par l'environnement. Ce second courant met en exergue le rôle proactif des gestionnaires comme moteur de changement au sein de l'organisation. Cette perspective repose sur la théorie du choix stratégique (Child, 1972) ou le rôle des membres clés de l'organisation devient essentiel puisqu'ils surveillent les changements environnementaux afin d'adapter au mieux leurs stratégies (Chaffee, 1985 ; Tichy & Ulrich, 1984 ; Andrews, 1971).

Ces théories « traditionnelles » mettent en évidence la volonté managériale d'adapter les ressources et la structure de l'organisation aux contraintes et opportunités de l'environnement. Des chercheurs se sont d'ailleurs interrogés sur les relations existant entre les courants « déterministes » et « volontaristes », examinant l'interaction entre le contexte environnemental et l'action managériale (Van de Ven & Poole, 1995 ; Pettigrew, 1985 ; Hrebiniak & Joyce, 1985).

Les théories classiques sur le changement opposent également deux natures du changement au sein des organisations. Certains modèles ont distingué le changement *alpha* du changement *gamma* (Golembiewski & *al.*, 1976), le changement évolution du changement révolution (Hedberg & *al.*, 1976 ; Miller & Friesen, 1980), le changement radical (Tushman & Romanelli, 1985) ou incrémental (Quinn, 1980 ; Pettigrew, 1985), révolutionnaire ou évolutionnaire, de premier ou de deuxième ordre (Watzlawik & al., 1978), *piecemeal* ou *quantum* (Miller & Friesen, 1980)[13], *simpliste* ou *systémique* (Kets de Vries, 1995 ; Meschi, 1996). Plus généralement, on oppose la conception darwinienne, qui présente l'évolution comme une succession de petites mutations graduelles, à la conception « ponctuationniste » (Eldredge & Gould, 1972 ; Tushman & Romanelli, 1985) qui considère l'évolution comme une longue période d'équilibre ponctuée par de courtes périodes de changement radical. La théorie « ponctuationniste » ou de l'équilibre ponctué (Gersick, 1991)[14] a émergé dans un grand nombre de disciplines de sciences sociales et physiques. Inspirés de ce courant, Tushman & Romanelli (1985) décrivent le processus

[13] Miller & Friesen (1980) définissent « quantum » comme un changement « quantique », c'est-à-dire qui implique des modifications profondes de la structure organisationnelle, dans un intervalle de temps réduit. Ils opposent cette notion à celle de « piecemeal », c'est-à-dire un changement graduel, pas à pas, d'ajustement de la structure.

[14] Gersick (1991) définit le paradigme de l'équilibre ponctué comme des systèmes qui évoluent à travers une alternance de périodes d'équilibre, durant lesquelles leurs structures sous jacentes persistent et permettent uniquement des changements incrémentaux, et des périodes de révolution durant lesquelles leurs structures profondes sont fondamentalement altérées. Il a d'ailleurs étudié ce modèle dans six domaines différents afin de déceler les régularités dans la façon dont les systèmes évoluent et se transforment.

d'évolution des organisations comme un processus alternant de longues périodes appelées périodes de convergence durant lesquelles le changement est limité à des ajustements et des périodes peu fréquentes et courtes de changements radicaux, profonds, révolutionnaires appelés réorientations ou re-création. Pour eux, la réorientation stratégique se marque par de nouveaux choix managériaux qui portent sur les croyances et valeurs de base des employés, sur les produits, marchés et technologies, sur la répartition du pouvoir, la structure de l'organisation, le type, la nature et l'étendue des systèmes de contrôle. Plusieurs recherches empiriques appuient cette thèse du changement ponctué dans de nombreux domaines (Kelly & Amburgey, 1991). L'intérêt du modèle de l'équilibre ponctué est de réconcilier la vision adaptative et inflexible de l'évolution des organisations en intégrant les perspectives de changement volontaire et déterministe. De même, l'alternance de longues périodes de convergence propices à des ajustements incrémentaux et de courtes périodes de changements radicaux issues de choix managériaux, permet de réconcilier les conceptions incrémentales et radicales du changement organisationnel.

Après une certaine accalmie, le thème du changement revient sur de nouvelles thématiques dans la mesure où ces dernières s'appliquent désormais à des contextes nouveaux : Collins & Porras (2000) insistent sur la nécessité d'une réelle vision du changement distinguant le stable de l'évolutif dans une organisation. Strebel (2000) met quant à lui en avant la bonne communication nécessaire à la mise en œuvre et la réussite d'un changement. La question du rythme du changement (Vas, 2000) est également à l'honneur car le changement s'entretient des résultats visibles qu'il produit, et de l'équilibre qu'il convient de trouver (Duck, 2000) ; ne pas aller trop vite, c'est prendre le risque de ne pas laisser à une grande partie des acteurs le temps de compréhension et d'appropriation du changement (Claveau & *al*., 1999 ; Chanut-Guieu, 2002). Dans tous les cas, le changement prend du temps, parce qu'il est d'ordre culturel et qu'il s'inscrit dans la durée (Duck, 2000).

Dans chacun de ces modèles, la première forme de changement organisationnel agit pour maintenir la culture et la structure de l'organisation tout ajustant les process de travail et les effectifs alors que la seconde forme agit pour les transformer.

	Changement de premier ordre	Changement de second ordre
Au niveau de l'entreprise	Adaptation	Métamorphose
	- Focalisation : changement incrémental dans les organisations - Mécanismes : Incrémentalisme Dépendance des ressources - Auteurs : Lindblom (1959), Miles & Snow (1978), Quinn (1978), Pfeffer & Salancik (1978), Pettigrew (1993)	- Focalisation : changement brisant la structure (le cadre) dans les organisations - Mécanismes : Phases de cycles de vie Transitions de configuration - Auteurs : Greiner (1972), Kimberky & Miles (1980), Miller & Friesen (1984), Tushman & Romanelli (1985), Ginsberg (1988), Miller (1982), Mintzberg & Westley (1992), Hammer & Champy (1993), Nadler & Tushman (1994)
Au niveau industriel	Evolution	Révolution
	- Focalisation : changement incrémental dans les industries (bien) implantées - Mécanismes : Sélection naturelle Isomorphisme institutionnel - Auteurs : Hannan & Freeman (1977), MacKelvey & Aldrich (1983), DiMaggio & Powell (1983), Scott (1987), Zucker (1987)	- Focalisation : Emergence, transformation, et déclin des industries - Mécanismes : Equilibre ponctué Sauts quantiques - Auteurs : Schumpeter (1950), Gould & Eldredge (1977), Astley (1985), Barney (1986), Miller & Friesen (1984), D'Aveni (1995)

Tableau 3 : Modèles du changement dans les organisations et les industries (d'après Meyer & al., 1990 ; Chanut-Guieu & Meschi, 2003)

Si, comme nous l'avons énoncé plus haut, les travaux reposant sur les causes du changement (endogène ou exogène, contraint ou déterminé), ont constitué un socle pour la recherche sur la transformation des organisations, les questions ne se posent plus en ces termes. Le changement est devenu une constante du management moderne. Les intérêts sont marqués pour les domaines liés à l'innovation. Depuis la dernière décennie, les axes de recherche portent sur les activités des acteurs, notamment à travers un courant dénommé *Strategy As Practice.* Les travaux sur l'outillage gestionnaire qui contribuent aux processus de changement et d'innovation s'inscrivent largement dans l'analyse des pratiques, sans que les grilles d'analyse ne soient encore figées dans aucun domaine (Langley, 2007, *in* Rouleau & *al*., 2007). Ce mariage correspond à un rapprochement logique des approches théoriques avec

la réalité des organisations observées, dans lesquelles les chercheurs prennent de plus en plus part à travers leurs recherches-interventions.

Pour traiter de cela, il convient de prendre en compte le fait qu'il s'agit d'une démarche de changement, et ce, dans deux sens complémentaires. D'un côté, l'on utilise un certain nombre de dispositifs, d'outils, pour produire des choses nouvelles. Le contenu de la PSP constitue un output, qui va représenter des changements pour l'entreprise, au sens des produits et des services qu'elle va proposer. D'autre part, la démarche elle même, les outils, les dispositifs, la PSP, sont nouveaux. D'autre part, il y a deux questions complémentaires, au moins : on peut acter le fait qu'il aurait été probablement assez difficile de produire la même chose en n'utilisant pas la PSP, ou plutôt en utilisant les routines habituelles de l'organisation. Or, la direction de BASF a senti que pour atteindre son but, au sens de l'output, c'est à dire la fabrique de la stratégie, il était opportun de la fabriquer autrement. C'est la raison pour laquelle la PSP a été utilisée. Ainsi, la méthode elle-même est nouvelle. D'autant plus qu'elle est capable de produire des stratégies nouvelles et qu'elle remplit une condition jugée importante du fait que cette fabrique soit partagée, partenariale en quelque sorte. C'est, du moins, ce dont la direction de BASF a pris progressivement conscience et ce qui explique que le processus se poursuive et que le *Cercle* s'étende.

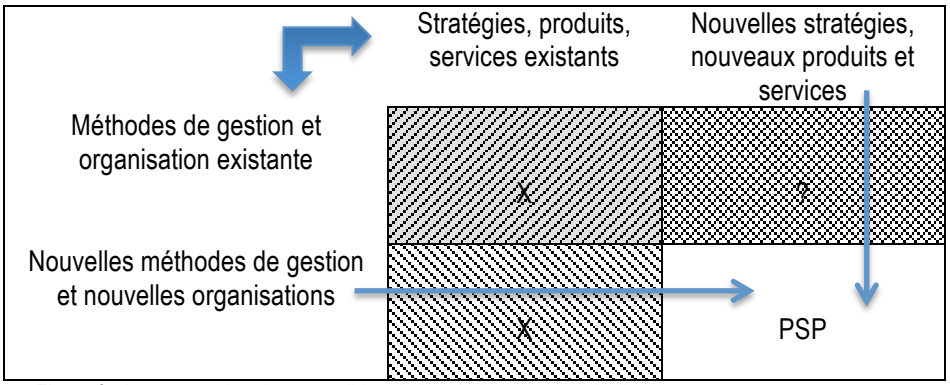


Figure 9 : les quatre situations possibles de la relation entre méthodes et outputs

Les quatre situations sont possibles : les méthodes (de gestion, de management) et organisations existantes produisent les stratégies et produits et services existants. On n'a pas besoin de changer de méthodes pour produire la même chose. Après la question est de savoir si les méthodes de gestion et organisations existantes peuvent produire des nouvelles stratégies, produits, services. Pour une

part oui, pour une part non. Ensuite, les nouvelles méthodes peuvent être utilisées et produire aussi l'existant, c'est possible. Au fond, si on sent qu'on a besoin de nouvelles stratégies, produits services, peut être faut il mettre en place de nouvelles méthodes et organisations pour y arriver. C'est pour cela que ce tableau peut se lire dans les deux sens.

A partir du moment où l'on observe qu'une méthode est mise en place et qu'elle est de plus en plus ambitieuse dans un double sens, - au sens où elle va adresser le niveau stratégique, et où elle va impliquer l'ensemble de l'organisation et de ses partenaires - alors entrent en jeu une question de hauteur de vue et une question de surface ou plutôt de périmètre d'application. Autrement dit, il convient de s'interroger sur le degré hiérarchique et sur le degré englobant de la méthode.

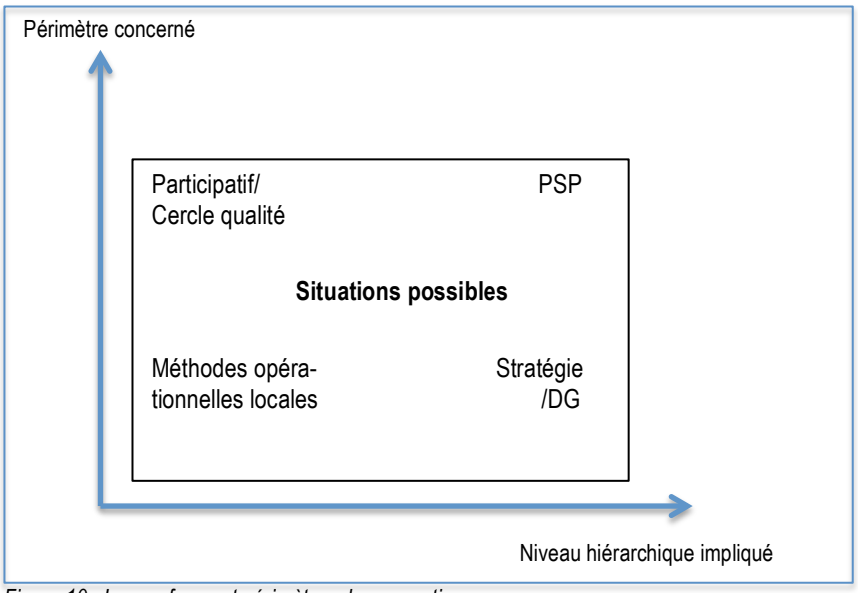


Figure 10 : Les surfaces et périmètres de conception

La figure ci-dessus présente, en abscisse, le niveau hiérarchique impliqué, et en ordonné, le périmètre concerné (au sens large, c'est à dire y compris les partenaires clients et fournisseurs). La partie du rectangle en bas à gauche est occupée par les méthodes opérationnelles locales, comme les outils de gestion des stocks dans une usine par exemple. La partie en bas à droite représente la stratégie faite par la Direction Générale, même si elle concerne ensuite tout le monde (l'on parle ici de la conception). La partie en haut à droite est celle de la PSP, telle qu'elle est devenue après son implémentation. Enfin, la partie supérieure gauche est réservée aux méthodes participatives où les gens s'expriment mais où cela ne sort pas du cercle de qualité de l'usine locale, par exemple.

Dès lors, il y a une nouvelle méthode mise en place parce que le manager a senti qu'il fallait le faire pour être capable d'atteindre un certain niveau de rupture dans les stratégies, une prise en compte des évolutions. En même temps, il a senti qu'il fallait le faire à plusieurs. De façon logique, il faut non seulement élaborer la stratégie collectivement, mais également le *business* qui en découle, où il faudra aussi être à plusieurs. Il s'agit donc de concevoir la stratégie ensemble pour faire des affaires à plusieurs - ces derniers étant les mêmes que ceux qui ont construit la stratégie. C'est en cela qu'il y a une forme d'intégration permise par la méthode.

A travers cela, nous soulignons la permanence de deux débats : le débat des rapports entre une organisation et son environnement, et le débat sur les rapports entre la stratégie et la structure. Les organisations s'adaptent et même plus que cela. Parfois, elles changent leur environnement parce qu'elles ont changé elles-mêmes leur structure, parce qu'elles ont des stratégies définies… Ainsi, l'innovation organisationnelle est une constante dans l'histoire des organisations. Il y a toujours eu de nouvelles façons de s'organiser : cela a été le cas pour les districts en Lombardie, pour les réseaux coréens ou japonais, pour la Silicon Valley, pour les structures multidivisionnelles ou les matricielles, etc. On pourrait retracer ainsi toute l'histoire des innovations en organisation, et des rapports entre ces innovations, la stratégie et l'environnement.

Nos travaux s'inscrivent dans cette logique d'analyse des innovations managériales car elle offre un cadre d'observation du processus de changement dans les organisations. En effet, les outils de gestion sont tangibles, co-construits par et dans l'organisation, et obéissent à un cycle de vie, de leur introduction à leur mort. En somme, ils constituent une clé d'entrée et un angle d'analyse des processus de changements organisationnels et des innovations managériales, étant entendu que l'on peut considérer « *l'innovation managériale comme un sous-ensemble des processus de changement* » (David, 1996, p. 2).

Si l'appropriation, cette phase de *transfert* (Pentland & Feldman, 2005) ou de *Theorization and Labeling* (Birkinshaw & *al*., 2008) est clairement identifiée dans la littérature comme l'ultime phase avant l'appropriation par les acteurs, rien ne garantit la survie de l'innovation. Cette recherche a pour objectif d'apporter un éclairage sur la diffusion des innovations et sur leur processus d'appropriation tant sur les acteurs que sur l'organisation elle-même. Elle apporte une analyse multi-niveaux : individuels et organisationnels. Pouvons-nous modéliser les décisions et actions stratégiques des acteurs qui influent sur les innovations ? Probablement pas, mais l'ambition de cette recherche est de représenter et de décrire les processus stratégiques des organisations à travers les acteurs et leurs pratiques. Nous entendons apporter une valeur ajoutée à l'analyse sur les innovations managériales et surtout leur diffusion, par le couplage d'approches fondatrices des théories de la conception sur la rationalisation des

outils de gestion. C'est ce que nous appelons le courant français, nés à la fin des années 1970 dans les grandes écoles d'ingénieur de Paris pour faire écho aux travaux anglo-saxons.

3. Conception, implémentation et diffusion des outils de gestion dans les organisations

« L'outil est le prolongement de la main de l'homme »

Encyclopedia Universalis.

Les instruments de gestion jouent un rôle sous-estimé et pourtant crucial dans le fonctionnement des entreprises (Berry, 1983). Simplifiant le réel, ils apportent une réponse à la complexité des situations de gestion et à l'urgence des choix. Les instruments de gestion sont des « *moyens conceptuels ou matériels visant à réduire la complexité et à simplifier le réel dans la conduite et le pilotage des entreprises et des organisations* » (Berry, 1983). Les aspects de réduction de la complexité et de simplification du réel constituent selon nous des propriétés intrinsèques à l'instrumentation, plutôt que des fonctions qui lui sont explicitement assignées (David, 1996).

Le rôle de l'instrumentation dans un processus stratégique tel que la mise en œuvre de la PSP devient une question primordiale. Si les individus de l'entreprise disposent d'un projet stratégique pertinent, ils doivent également disposer d'outils nécessaires à la légitimation de leur projet. Ils participent en réalité à l'enracinement de la connaissance et à l'intériorisation des décisions stratégiques par les différentes catégories de personnel (Martinet, 1984). Nous considérons l'instrumentation comme l'action de fournir des outils, méthodes et techniques mais aussi des modes de management comme des indicateurs, plan d'actions, outils et méthodes de motivation, de pilotage des compétences. Ainsi, l'instrumentation managériale telle que les méthodes de construction de plans d'actions stratégiques, des outils de gestion et de pilotage des compétences est nécessaire pour faciliter la mise en œuvre de l'aménagement-réduction du temps de travail (Noguera, 2003).

Selon le dictionnaire Robert, l'outil désigne un « *objet fabriqué qui sert à agir sur la matière, à faire un travail* ». L'outil de gestion est l'objet tangible qui permet d'enrichir les connaissances sur les

mécanismes d'apprentissage des organisations, sur la coordination de leurs acteurs ou sur le processus de décision. L'instrumentation de gestion fait l'objet d'un intérêt certain au sein de la communauté des Sciences de Gestion, et particulièrement dans le domaine du Management Stratégique.

Bien que leurs origines remontent à la naissance de la comptabilité générale au XVe siècle en Italie, et bien qu'ils aient toujours comptés dans les entreprises, à toutes les époques, c'est véritablement la période d'après-guerre qui va assister à la prolifération des outils de gestion à l'intérieur des entreprises. Le développement des nouvelles technologies a particulièrement accéléré ce processus ces dernières décennies. Ainsi, à l'image de Taylor qui élaborait déjà des grilles de mesure des heures de travail effectuées par les ouvriers, les managers des entreprises dites modernes jouissent d'un panel d'instruments de gestion. En effet, dans notre monde complexe et sujet à de grandes turbulences, le dirigeant éprouve de plus en plus de difficultés à identifier et à définir la bonne stratégie pour assurer la rentabilité, la continuité et la croissance de l'entreprise. Le dirigeant se doit d'analyser et d'évaluer les facteurs reliés à son organisation et à son environnement, afin d'être en mesure de mieux comprendre les enjeux, les risques, les forces et les faiblesses de son milieu et ainsi déceler plus efficacement les opportunités stratégiques pour assurer le développement de son entreprise. Ainsi, les outils de gestion constituent, pour les chefs d'entreprises, les conseillers et les principaux intervenants, des instruments pratiques et efficaces de solution de ces problèmes. Ce peut être des guides d'implantation, des grilles d'analyse, des autodiagnostics, des listes de références, des méthodes ou des modèles analytiques, présentés sous forme imprimée, informatique ou audiovisuelle. Ces outils permettent à l'entreprise dynamique de résoudre des problèmes ou d'améliorer sa gestion rapidement, à des coûts raisonnables, avec ou sans soutien externe.

Néanmoins, le concept d'outils de gestion est difficile à cerner tant sa définition est large. Les appellations sont nombreuses : « *instrument de gestion* » (Soler, 1993), « *modèles de gestion* » (Hatchuel, Moisdon, 1993), « *dispositif de gestion* » (Moisdon, 1997), « *appareil gestionnaire* » (Hatchuel, Weil, 1992), « *machines de gestion* » (Girin, 1981 ; Berry, 1983), « *innovation managériale* » (Kimberly, 1981 ; David, 1996) ou « *techniques managériales* » (Hatchuel & Weil, 1992). Il s'agit des outils

conceptuels ou matériels visant à réduire la complexité et à simplifier le réel dans la conduite des entreprises (Berry, 1983), un « *moyen matériel et conceptuel fabriqué pour agir dans et sur l'entreprise* » (Doublet, 1996, p. 5), un « *système formalisé dans l'action organisée* » (David, 1998, p. 44) ou encore une représentation formalisée du fonctionnement de l'organisation, mieux encore, un *artefact* qui permet l'action organisationnelle (David, 2000). Enfin, « *les méthodes et outils de gestion constituent une « technologie de l'organisation », un ensemble de procédés, de dispositifs à la fois symboliques et matériels, qui rendent possible une action collective coordonnée et orientée vers un but* » (Bayard, 1996, p. 70).

La définition la plus fréquemment rencontrée est celle de Moisdon (1997) qui qualifie les outils de gestion « *d'êtres particuliers »,* d'un « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation (…) et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion (…) : prévoir, décider, contrôler* » (*idem*, p. 7).

Le concept d'outil ne doit pas être confondu avec d'autres notions proches telles que la règle ou le dispositif. Ils constituent également un ensemble de raisonnements et de connaissances, mais n'entraînent pas les mêmes effets. En effet, une règle est « *ce qui est imposé ou adopté comme une ligne de conduite, [c'est] une formule qui indique ce qui doit être fait dans un cas déterminé* ». Le dispositif est une notion plus étendue et constitue la « *manière dont sont disposés les pièces, les organes d'un appareil, le mécanisme lui-même* »[15]. Moisdon (1997) précise à ce propos que les dispositifs de gestion spécifient les types d'arrangements entre les hommes, les objets, les règles et les outils dans l'entreprise à un instant donné. De façon plus concrète, la mise en place de modalités spécifiques de rencontres (une réunion par trimestre par exemple) est un dispositif de gestion. Les contraintes horaires imposées pour ces réunions, l'obligation de se réunir uniquement en un lieu spécifique, constituent une règle. Les tableaux de bord ou les grilles de synthèse utilisées pour l'évaluation des travaux effectués par ce comité de pilotage sont des outils de gestion. Ainsi, dispositifs, règles et outils constituent, « *les trois piliers de l'action, du moins, de la formalisation de l'action organisée »* (Moisdon, 2001, p. 112). Ils sont structurés, construits, traduits dans une intention d'action et orienté par une théorie de l'efficacité (Saubesty, 2002).

[15] Définitions du Dictionnaire Robert.

De Vaujany (2005, 2006b) complète ces travaux et propose de distinguer les *objets de gestion,* les *règles de gestion*, les *outils de gestion* et *les dispositifs de gestion*. Les objets de gestion concernent les savoir-faire mobilisés par les utilisateurs pour favoriser leur action collective. Les règles de gestion relèvent des discours normatifs comme les règlements intérieurs ou les règles comptables. Les outils et dispositifs de gestion englobent les objets et les règles sur lesquelles ils s'appuient pour se développer mais les dispositifs sont des ensemble « *d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui vise à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente, et dans le respect de certaines règles de gestion* » (De Vaujany, 2006, p. 113).

Pour mieux comprendre et relier toutes ces terminologies, nous retiendrons le terme englobant d'instrument ou d'instrumentation de gestion. Les anglos-saxons emploient davantage le terme de *management tools* et s'intéressent peu à leurs véritables caractéristiques mais plutôt à leurs actions et usages. Pour la littérature française, les instruments sont composés d'artefacts et de composantes liées à l'action : des schèmes d'action (Rabardel, 1995). « *Tout instrument joint donc, d'une part, un artefact « objectif », matériel ou informationnel, et un schème d'action permettant de mettre en œuvre cet artefact dans un type d'action donné, le schème d'utilisation de l'instrument* » (Lorino, 2002, p. 11). Les artefacts sont donc des *« objets artificiels, c'est-à-dire conçus (plutôt que des objets naturels)»* (Beguin, 2007, p. 370). Les schèmes d'action sont des routines *(*Pentland & Feldman, 2005) qui vont participer au processus d'appropriation des artefacts dans une perspective de ce que François-Xavier de Vaujany a baptisé la « théorie de la mise en acte » (De Vaujany & *al*., 2005).

Toutes ces terminologies prouvent le foisonnement des travaux sur les outils de gestion et peuvent participer à la confusion et l'ambigüité des objets d'analyse. L'approche par la théorie de l'action collective permet d'englober et de catégoriser les outils de gestion, mais aussi de mieux appréhender leur granularité pour comprendre leur imbrication les uns avec les autres.

3.1. Typologie, champs d'application et rôles des Outils de Gestion

Les nombreux travaux sur la mise en place d'outils de gestion dans les organisations témoignent de l'éventail des problématiques auxquels ils se rapportent. Peu abordés pour leurs analyses sémantiques, ils suscitent tantôt des travaux sur leurs rôles, tantôt sur leurs dynamiques ou leurs processus d'intégration au sein des organisations. Ils sont analysés et observés « *à la loupe* », tels des organismes vivants en interaction avec leur environnement immédiat : les entreprises et leurs acteurs. Ils offrent ainsi une lunette d'observation et d'analyse.

On l'a vu au paragraphe précédent, les concepts d'organisation et d'outils de gestion sont intimement liés. L'organisation « *est constituée d'un ensemble d'agents (personnes ou groupes ou machines) chargés d'un certain nombre d'activités, liées entre elles par des dispositifs, des règles et des outils, dont le produit final est censé obéir à des objectifs de performance*» (Hatchuel & Moisdon, 1997, p. 58). Outils et organisation obéissent à la même logique puisque l'un contribue à la construction de l'autre. On parle de « *co-construction* » de l'outil et de l'organisation (David, 1998). Ils sont tous deux déterminés par des savoirs et des relations, selon la théorie axiomatique d'Hatchuel (1992).

Leur champ d'application est très vaste et « *concerne tous les actes de gouvernement d'une entreprise, à quelque niveau que se situent ces actes* » (Moisdon, 1997, p. 14). L'auteur distingue quatre catégories d'outils mis en place dans et par les entreprises : les outils de conformation, les outils d'investigation des fonctionnements organisationnels, les outils de pilotage de la mutation et les outils d'exploration du nouveau.

Les fonctions des outils de gestion sont résumées dans le tableau suivant :

Rôle	Définition
Conformation	**Normer les comportements**, *pour atteindre un optimum défini par l'outil*
Investigation du fonctionnement organisationnel	**La confrontation de l'outil avec l'organisation conduit à clarifier les "lois" de l'organisation** : *l'outil révèle les facteurs qui déterminent le fonctionnement organisationnel et les aide à les dépasser et à changer*
Accompagnement du changement	**Le point de départ n'est pas le souhait d'introduire un outil nouveau mais la volonté de concevoir des outils qui puissent accompagner un changement décidé antérieurement.** *L'outil joue le rôle de support pour la construction progressive de représentations partagées*
Exploration de trajectoires nouvelles	**L'outil ne fait pas que transformer des règles organisationnelles :** *il questionne et transforme aussi les savoirs techniques*.

Tableau 4 : Le rôle des outils de gestion (d'après Moisdon 1997, David, 1998, 2002)

3.1. De la théorie de la décision à la théorie de l'action collective

Barnard (1961) se présentait lui-même comme le précurseur de l'école décisionnelle : « *je pense que de nombreux auteurs ont eu la révélation de l'importance du processus de prise de décision dans mon ouvrage* » (cité par Charreire & Huault, 2002, p. 25).

> La décision est « *un engagement spécifique (généralement en termes de ressources) à réaliser une action (signal d'une intention explicite d'agir)* », tandis que le processus de prise de décision est « *une série d'actions et de facteurs dynamiques qui commence depuis le moment où le stimulus est perçu et se termine au moment où un engagement spécifique est pris* » (Mintzberg, 1978, p. 938).

La croissance économique des *trente Glorieuses* plonge le monde des entreprises dans l'ère de la planification stratégique, de l'aide à la décision, de la quête de la performance, de la rentabilité des investissements, enfin, de l'optimisation et de la rationalisation. Les modèles s'amoncèlent et se succèdent : matrices du Boston Consulting Group (fin des années 60), analyse de Porter (1980), modélisations de l'incertitude regroupées dans la théorie de la décision… La recherche opérationnelle (RO) est en plein essor et développe des techniques issues de la cybernétique et des calculs

mathématiques. C'est l'ère de la *rationalisation instrumentale* où la *« rationalité d'un acteur, qui, soumis à des contraintes, et s'efforçant d'atteindre certains objectifs, choisit les actions les plus appropriées à ceux-ci* » (Moisdon, 1997, p. 66).

Les contributions de March & Simon (1958), March (1978) montrent que les décideurs disposent rarement d'une vision claire du futur. Incapables de maximiser leur action, ils sont dotés d'une rationalité limitée, et se contentent, en ayant abordé les problèmes séquentiellement, de la solution la plus satisfaisante. Ainsi, les « *modèles de rationalité instrumentale* » (Moisdon, 2001) ont été vivement critiqués sur leur rationalité sous-jacente et leur ambition d'optimisation des choix dans les entreprises car ils ne prennent pas en compte le fonctionnement organisationnel dans lequel ils s'insèrent. Ils postulent que la conformation des acteurs aux prescriptions des outils suffira à engendrer la performance de l'organisation (Moisdon, 2001).

Les sociologues des organisations développent l'idée que l'outil de gestion est surdéterminé par les relations. Ils postulent que l'efficacité des entreprises dépend davantage des relations construites au sein des groupes de travail que de l'instrumentation de gestion elle-même (Crozier & Friedberg, 1977 ; Reynaud, 1989). Pour eux, on joue avec les outils de gestion au sein des entreprises comme on joue avec les règles. Ainsi, ils considèrent l'outil comme un objet, soutenu par le système de relations entre les acteurs, que l'on manipule à loisir, telle une règle.

En considérant l'instrumentation de gestion comme créateur de savoir, et non plus seulement de prescription, un nouveau paradigme apparaît à travers les fondements d'une « *rationalité organisationnelle* » (Hatchuel & Moisdon, 1997) issus de la théorie des organisations. En effet, « *l'élaboration d'un outil de gestion repose sur une autre finalité, qui consiste à aider un acteur ou un groupe d'acteurs à raisonner sur les fonctionnements dans lesquels leur action s'inscrit, et à anticiper leurs évolutions possibles.* » (Moisdon, 1997, p. 10). Pourtant, on lui reproche sa principale spécificité : être une représentation imparfaite du réel, qui, mise en situation au sein de l'organisation, peut être à l'origine de crises ou de dysfonctionnements. C'est précisément cette vision simplifiée de l'organisation,

forcément imparfaite, qui va créer et diffuser du savoir dans l'organisation. En effet, par le choc et le bouleversement de la confrontation entre le monde réel et celui, implicite, contenu dans la nouvelle instrumentation, va naître la production de nouvelles connaissances et de nouvelles relations. Le rôle du manager est d'implémenter ces outils de gestion de manière habile et rationnelle. David (1996a) définit cet écart entre la réalité de l'organisation et celle de l'outil par *le degré de contextualisation interne*. Plus ce dernier sera élevé, mieux l'outil sera implémenté dans l'organisation et accepté par ses membres.

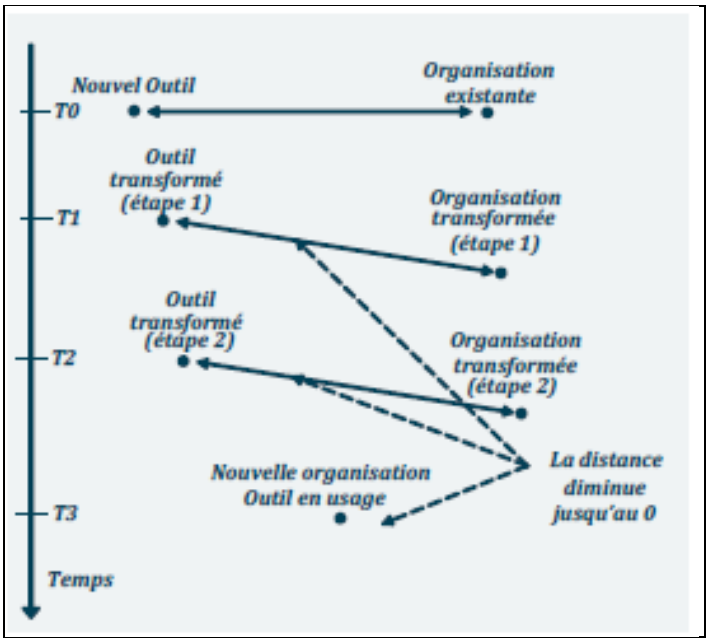


Figure 11 : Illustration du concept distance outil-organisation (Ben Ouda, 2009, d'après David, 1996)

Ainsi, il semble exister une correspondance entre les phases du changement, la nature des outils mobilisés et à construire, et l'intervention des différents acteurs qui manipulent, introduisent ou construisent ces outils. L'outil ne sert plus uniquement à la conformation des comportements et devient le support de l'apprentissage organisationnel, notamment via les communautés de pratiques. Moisdon précise à ce propos que « *la première mission d'un instrument de gestion est celle de concrétiser du savoir* » (Moisdon, 2001, p. 118). Précisons toutefois que la mise en relation, à la base de la construction de signification, se produira à condition d'un travail préalable sur la construction des outils de gestion eux-mêmes. En effet, « *la dimension collective et construite du changement n'est possible qu'à travers l'instrumentation de la relation et des connaissances sur lesquelles portent le changement* » (Virgili, 2002).

3.2. De la rationalité limitée à la rationalité expansive

Les théoriciens de l'innovation décrivent les outils de gestion, selon une grille d'évaluation à trois niveaux élaborée pour les systèmes experts : le substrat technique, la philosophie gestionnaire et l'organisation implicite (Hatchuel & Weil, 1992). Ces trois éléments en interaction composent l'outil de gestion et en fait à la fois « *un modèle formel, un modèle d'action et un modèle d'organisation* » (David, 1998, p. 54). Le *substrat technique* est composé des éléments formels qui permettent le fonctionnement de l'outil de gestion. La *philosophie gestionnaire* représente les objectifs visés par ceux qui introduisent l'outil de gestion dans l'organisation. La *vision simplifiée* est l'image implicite d'une organisation idéale afin que l'outil fonctionne parfaitement.

Ce modèle élaboré pour les *techniques managériales* (Hatchuel & Weil 1992) été généralisé à l'ensemble des innovations managériales, qu'elles soient orientées relations ou connaissances, ou les deux (David, 1996a). L'outil et l'organisation peuvent être analysés à travers les connaissances et les relations en interaction. On parlera d'outils orientés vers les relations (IOR) lorsqu'ils mettent en jeu des relations entre les acteurs ou groupes d'acteurs. On parlera d'outils orientés vers les connaissances (IOC) lorsqu'ils mobilisent explicitement des connaissances, « *indépendamment, dans un premier temps, des relations nouvelles induites par l'utilisation de ces connaissances* » (David, 1998, p. 54). On parlera, enfin, d'*innovations mixtes* (IM), lorsqu'ils mettent en jeu à la fois les relations et les connaissances, tantôt explicitement par les unes ou par les autres.

En effet, l'introduction des outils de gestion dans les organisations constitue une innovation, C'est, comme le définissait Schumpeter en 1912, à travers cinq cas d'innovation, la réalisation d'une nouvelle organisation. Il s'agit d'une innovation managériale par les changements qu'elle provoque dans l'organisation. Elle modifie les rationalités locales en place, les modes de gestion et de coordination entre les acteurs. Elle se classe parmi les *innovations à dominante organisationnelle* (Barreyre, 1975), ou d'*innovations instrumentales* (Grossman, 1970).

David (1996a) propose une grille d'analyse des outils de gestion et, par extension, des innovations managériales, afin d'identifier leur processus d'implémentation dans les organisations, selon trois dimensions : leur nature, leur degré de formalisation, leurs degrés de contextualisation internet et externe.

Leur nature est déterminée par leur orientation vers les connaissances et/ou les relations. Les connaissances sont « *l'ensemble des informations, représentations et savoir-faire, élaborées, transmises, mémorisées par tout ou partie de l'organisation* » (*idem,* p. 4). Les relations sont « *les différents types de contacts et de connexions, directs ou non, explicites ou implicites, formels ou informels, qui existent entre des acteurs ou des groupes d'acteurs de l'organisation* » (*ibid,* p. 4).

Leur *degré de formalisation* est évalué entre deux variables : *le cadrage*, où l'outil est défini dans ses grandes lignes, et *le détail*, où l'outil est précisément défini.

La troisième variable d'analyse, le *degré de contextualisation interne,* concerne la distance « *à parcourir pour que l'innovation fonctionne effectivement dans l'organisation* » (*ibid*, p. 14). En effet, « *aucun modèle d'aide à la décision, aucune théorie des choix, aussi rigoureux et séduisant soient-ils, ne bénéficient d'un processus de transfert automatique dans les processus décisionnels à l'œuvre dans les organisations* » (Hatchuel & Moisdon, 1997, p. 66). L'outil de gestion est « *contextuel à l'activité qu'il est censé résumer et fortement structuré par les possibilités de mesure et de représentation de cette même activité* » (Moisdon, 1997, p. 23). Plus le degré de contextualisation interne sera fort, plus l'outil de gestion s'insérera facilement dans l'organisation. Autrement dit, une organisation qui bénéficie d'*une culture du changement* acceptera plus facilement l'outil introduit dans le système des rationalités en place.

Par ailleurs, pour déterminer l'influence déterminante que peut exercer l'outil de gestion en dehors de l'organisation (DiMaggio & Powell, 1983), une quatrième variable rentre en ligne de compte, *« le degré de contextualisation externe »* (David, 1996 ; Rouquet, 2009). Le *degré de contextualisation externe* favorise également l'implémentation de l'outil dans l'organisation en influençant favorablement son degré de contextualisation interne si l'innovation a déjà été introduite et expérimentée à l'extérieur de l'organisation.

Ces trois niveaux d'analyse sont formalisés à travers les figures suivantes.

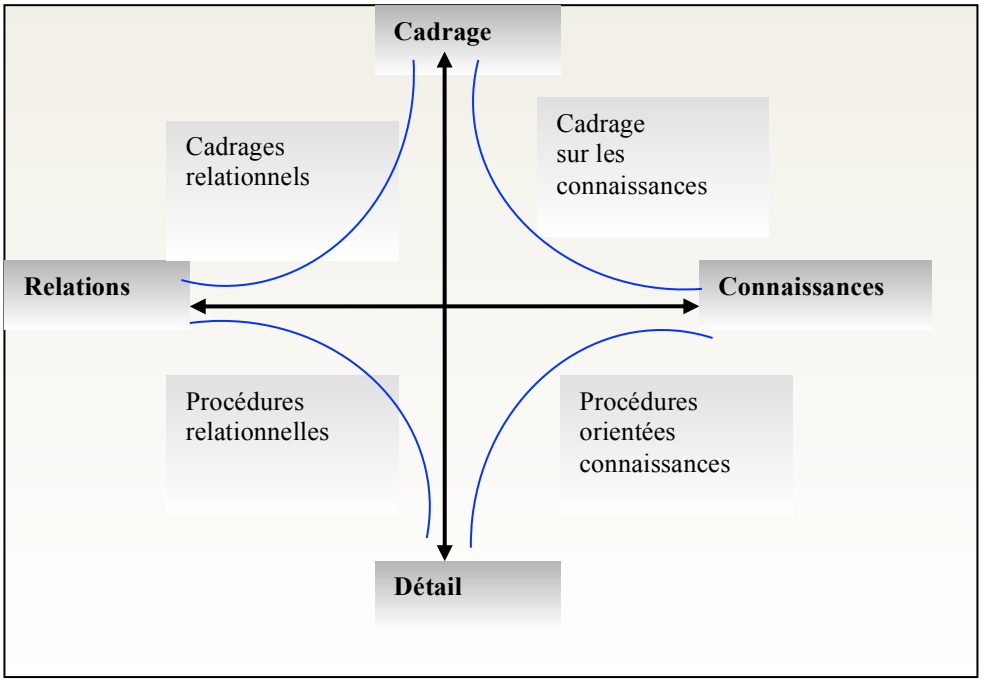


Figure 12: Processus d'introduction des innovations managériales (David, 1996)

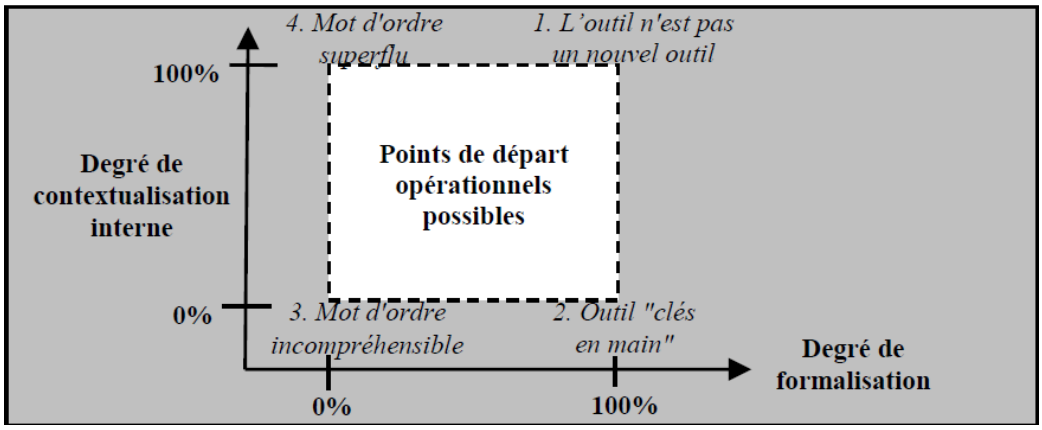


Figure 13 : Processus de transformation réciproque de l'innovation par les acteurs et des acteurs par l'innovation (David, 1996)

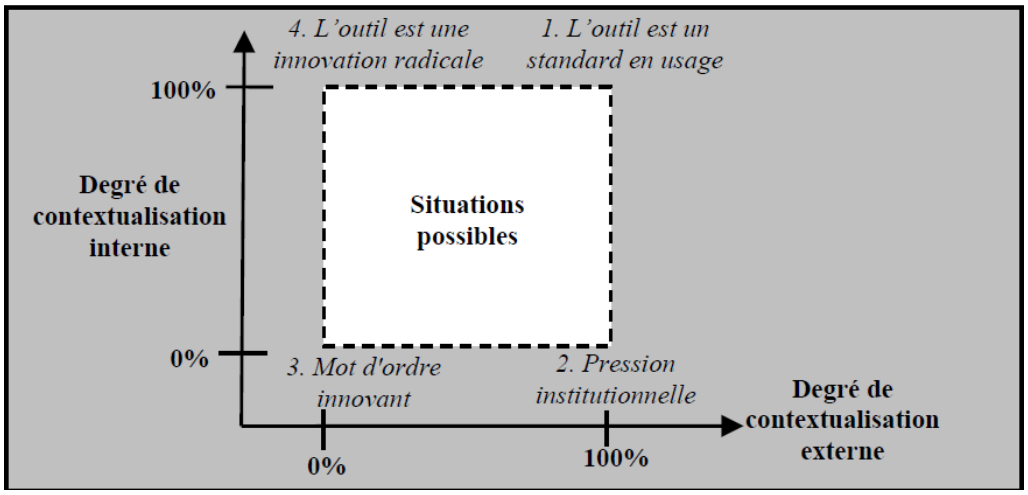


Figure 14 : Quatre situations extrêmes pour un outil dans une organisation (Rouquet, inspiré de David, 1996)

Il s'agit là d'une l'approche de l'innovation par la théorie de l'organisation. En effet, l'innovation est traitée principalement dans deux grands domaines de recherche. Le premier regroupe des économistes (Schumpeter, 1939 ; Hill, 1979 ; Piore & Sabel, 1985 ; Freeman, 1986 ; Van de Ven & Rogers, 1988 ; Von Hippel, 1988), le second, des théoriciens de l'organisation (Préfontaine, 1994). Ils conservent généralement une vision mécaniste ou fonctionnelle de l'innovation. Les théoriciens de l'organisation étudient l'innovation comme un phénomène émergeant des caractéristiques mêmes de ces organisations. Cette conception est plus large et plus dynamique que celle des économistes. Ainsi, certains auteurs s'intéressent aux caractéristiques structurelles, culturelles, organisationnelles et environnementales, en lien direct avec le développement de l'innovation dans l'organisation (Mohr, 1973 ; Daft & Becker, 1978 ; Damanpour & Evan, 1984 ; Allen, 1986 ; Meyer & Goes, 1988 ; Damanpour, 1991 ; Von Hippel, 1994 ; Aït-El-Hadj, 1997). D'autres auteurs inscrivent leurs travaux sur l'innovation dans une perspective plus stratégique, et traitent plutôt des moyens pouvant être développés et mis en œuvre pour favoriser le développement de l'innovation dans l'entreprise (Utterback, 1986 ; Burgelman & Sayles, 1987 ; Miller & Blais, 1989 ; Feeser & Willard, 1990 ; West & Farr, 1990 ; Dussauge & *al.*, 1992 ; Siegel & *al.*, 1983). Les innovations managériales s'inscrivent dans ce cadre.

La description des outils de gestion est ancrée dans la philosophie des théoriciens de l'innovation. Ils montrent que les outils de gestion disposent d'une part d'autonomie au sein des organisations car leur introduction dans les mécanismes internes bouleverse l'ordre établi par les membres. L'organisation, à travers tous les acteurs qu'elle représente, s'approprie ou non les outils mis en place par les dirigeants. Ce comportement de rejet ou d'acceptation des changements opérés crée une interaction entre l'outil et l'organisation, synonyme de changements stratégiques, cognitifs et organisationnels. C'est par la mise en relation des acteurs et des outils que le changement peut s'accomplir, mettant alors en avant le rôle structurant des acteurs du quotidien et des outils de gestion dans ce processus de constitution du collectif organisationnel (Virgili, 2002).

Des travaux de référence proposent des pistes de recherches sur la thématique des nouvelles *frontières des organisations* (Besson & *al*., 1997). Les auteurs abordent, entre autres, les domaines du changement, de l'innovation et de l'instrumentation de gestion dans et hors des frontières des entreprises, à travers les nouvelles formes d'organisations réticulaires, *« les structures transactionnelles »*, notamment favorisées par les Technologies de l'Information et de la Communication. Ils soulignent également l'influence de la culture/identité de l'entreprise et sa stratégie dans la capacité et la vitesse du changement, ainsi que les « enveloppes managinaires » (Aubert & Gaulejac, 1991), qui sont les représentations qu'ont les individus des frontières d'une organisation. Ils nous apprennent que l'apprentissage du changement se fait par une « *politique de créativité* ».

En d'autres termes, l'implémentation des outils de gestion dans les organisations pose problème, qu'ils soient orientés relations et/ou connaissances, que leur degré de formalisation soit faible ou fort. Les organisations évoluent et l'outil doit s'adapter à ces changements, en même temps qu'il participe à leur construction. Ils doivent s'insérer dans les rationalités locales qui composent les organisations.

C'est pourquoi la grille d'analyse construite par les théoriciens de la Conception, répertoriée sous le vocable de la « théorie C-K de la conception » (Hatchuel & Weil, 1999 ; Le Masson, 2001) offre un cadre large et réunificateur des travaux des théoriciens de l'innovation qui « *permet de penser la double expansion des concepts et des connaissances lors du raisonnement de conception innovante » (*David & *al.*, 2004). Les concepts sont « *une proposition novatrice à partir de laquelle on veut initier un travail de conception* » (Hatchuel & Weil, 2002, p. 12) et sans lesquels il n'y a pas « *de connaissances nouvelles* […] *ou limitées à des partitions restrictives* », c'est-à-dire des connaissances que l'on maîtrise et « *dont la définition ne change jamais* » (*idem,* p. 18). C'est au travers de l'extension des connaissances, expliquée par la notion « d'expansion » (« rationalité expansible », « partition expansive ») que l'*espace des « concepts »* augmente, autrement dit, que l'innovation est créée. Les auteurs présentent les notions de concepts et de connaissances de façon schématique selon la figure ci-après.

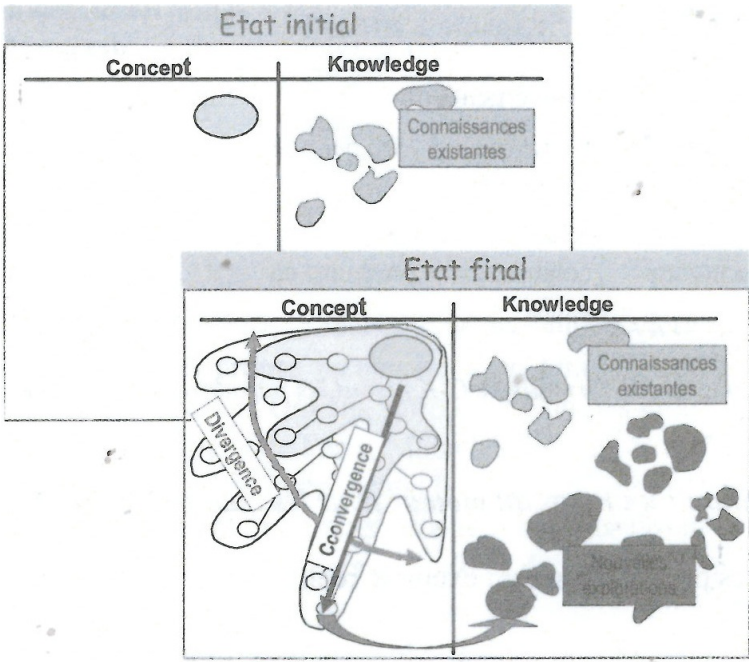


Figure 15 : Le processus d'expansion des connaissances (Le Masson, Weil, Hatchuel, 2006)

Cette théorie a déjà été contextualisée au sein d'entreprises industrielles (Toulemonde & *al.*, 2000 ; Lenfle, 2001 ; Le Masson, 2001) et permet de comprendre « *pourquoi le travail de conception est une épreuve cognitive et organisationnelle* » (Hatchuel & Weil, 2002, p. 22). Argument déjà développé par Ehn (1988) qui définit la conception par un processus d'apprentissages mutuels, et auquel fait référence Schön (1983) à travers sa métaphore du « dialogue avec la situation ». L'analyse par la conception aide à la « *représentation du processus historique de conception* » (Hatchuel & Weil, p. 22). Elle clarifie le « knowledge management » et permet également « *d'évaluer les différents outils d'aide à la conception, de structurer le raisonnement et l'organisation du travail collectif* » (*ibid,* p. 22). Cette approche par la conception sous-tend que les apprentissages ne peuvent se développer que dans le cadre de démarches participatives permettant ainsi des apprentissages mutuels (Bjerknes & *al.*, 1987 ; Bjerknes & Bratteteig, 1995 ; Bratteteig, 1997 ; Boder & Gronboek, 1996 ; Béguin, 2007 ; Kyng, 1995).

Les limites de cette théorie ne sont imputables qu'à sa (relative) récente introduction dans la littérature et représentent autant de voies de recherche futures, notamment vers des orientations transversales (sciences du langage par exemple). D'un avis partagé par la communauté scientifique en Sciences de Gestion, la théorie de la conception unifiée constitue un véritable paradigme pour les théories de l'innovation car elle permet la compréhension des processus de toutes les formes d'innovations et

permet de s'affranchir des principaux clivages autour des notions d'innovations « ouverte » (Chesbrough, 2003), « secrète » (Johnson & *al.*, 2011) ou « fermée » *(closed innovation)* pratiquées par les grandes firmes au XXe siècle.

3.3. L'appropriation des outils et la co-dépendance avec l'organisation

L'analyse du développement des outils de gestion est souvent centrée autour d'un lien entre le triptyque organisation, technique et environnement. Cette logique d'analyse est issue de la théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967) et de la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources (Pfeffer & Salancik, 1978). Une grande part de la littérature s'inscrit dans une approche évolutionniste considérant que face à des environnements mouvants imposant changements techniques et parfois cycliques, les organisations doivent innover pour survivre (Anderson & Tushman, 1990 ; Barnett & Burgelman, 1996).

> « *Ces chercheurs étudient le caractère processuel des techniques au sein des organisations et, en les inscrivant dans une étude de la dynamique du changement, veulent fédérer ainsi les différentes analyses sur ce thème* » (Mazars-Chapelon, 2010, p. 6).

Les travaux de Abrahamson (1991, 1996) sur les modes managériales marquent un tournant majeur dans l'analyse des outils de gestion et insistent sur leur incroyable prolifération au sein des entreprises. D'autres travaux se sont penchés sur ce phénomène, concernant notamment les outils de contrôle (Colasse, 1988 ; Berland, 1999 ; Mouritsen et Bekke, 1997). Issue des théories néo-institutionnelles, l'approche par les modes managériales centre son analyse sur l'interaction entre concepteurs et usagers des outils de gestion, dans une perspective inter-organisationnelle (Abrahamson & Fairchild, 1999). Cette interaction est à l'origine de la création quasi-constante de nouveaux outils de gestion en fonction des besoins de l'organisation.

Une autre perspective constitue également un champ important de la littérature sur les outils de gestion. Il s'agit des approches qui centrent leur analyse sur les protagonistes des outils de gestion et de l'action, c'est-à-dire leurs usages dans l'organisation (Orlikowski & Robey, 1991 ; deSanctis & Poole, 1994). L'action continue dans l'organisation favorise la création, le renouvellement et l'entremêlement des outils de gestion. Ce courant de la littérature considère que les outils de gestion ne peuvent être appréhendés sans une vision systémique dans laquelle la prise en compte du contexte et du monde où évoluent les acteurs est indispensable. « *Partant de là, comprendre le foisonnement d'outils de gestion peut être appréhendé sous divers angles : entre organisations, au sein d'une même organisation, à partir des acteurs et de leur usage, comme co-dépendance et évolution des outils entre eux* » (Mazars-Chapelon, 2010, p. 7).

Le tableau suivant indique les principales approches issues de théories majeures et les auteurs de référence.

Approches centrées sur	**Théories liées**	**Auteurs de référence**
Articulation entre organisation, technique et environnement	Théories de la contingence Etude des structures organisationnelles Caractère cyclique des changements technologiques Caractère processuel des techniques au sein des organisations Théorie des ressources dépendantes	Lawrence & Lorsch, 1967 Minzberg, 1989 Anderson & Tushman, 1990 Barnett & Burgelman, 1996 Pfeffer & Salancik, 1978
Modes managériales	Théorie néo-institutionnelle Point de vue inter-organisationnel	Abrahamson, 1991 Abrahamson & Fairchild, 1999 Mazza & Alvarez, 2000
Usage de l'outil lié à l'action continue, contextualisée et renouvelée	Théorie action collective	Orlikowski & Robey, 1991 Walsham & Han, 1991 Walsham, 1993 deSanctis & Poole, 1994

Tableau 5 : Les champs d'analyse des innovations managériales (d'après Mazars, Chapelon, 2010)

De Vaujany (2006) propose d'aborder la littérature sur les outils de gestion à travers deux visions : une vision représentationniste (*théorie de la conception à l'usage*) et une vision socio-cognitive (*théorie de la mise en acte*) privilégiée par les protagonistes de la théorie de l'action collective. Cette vision socio-cognitive constitue selon l'auteur un nouveau paradigme qui décrit les outils de gestion comme un ensemble d'instruments vecteurs d'apprentissages, à partir des travaux de Béguin & Rabardel

(2000), Rabardel (1995, 2005), Lorino (2002, 2005), Lorino & Teulier (2005), David (1998), Moisdon (1997, 2005), Hatchuel (2000), Hatchuel & Molet (1986), Hatchuel & Weil (1992). L'auteur met l'accent sur la compréhension de l'appropriation des outils de gestion et envisage trois perspectives d'analyse interdépendantes de ce processus : rationnelle, socio-politique et psycho-cognitive. Les deux dernières mobilisent les relations et les savoirs entre les acteurs et rejoignent en ce sens les travaux des théoriciens de l'action collective.

Fortement inspiré de ces travaux, Derujinsky-Laguecir & *al.* (2011) souligne que la littérature sur les outils de gestion met en lumière trois dimensions du processus organisationnel, de façon conjointe ou non : l'activité opérationnelle (agir), le processus interprétatif (interpréter) et le processus d'instrumentation (instrumenter). Ce dernier constitue encore un vaste champ d'exploration d'appropriation des outils de gestion.

Dans une perspective d'appropriation, une *valeur caution*, une *valeur structurelle* et une *valeur d'appropriation* sont attribuées aux outils de gestion (De Vaujany, 2006). La valeur caution est celle de l'adoption, c'est-à-dire la valeur légitime que l'on attribue à un outil, utilisé pour justifier une action. On retrouve cette vision dans les approches néo-institutionnalistes qui accordent davantage d'importance à « *l'affichage symbolique de l'instrumentation* [qu'à son] *rôle dans l'activité opérationnelle* » (Derujinski-Laguecir & *al.,* 2011, p. 113). La valeur structurelle est celle de l'assimilation de l'outil et se décline dans les travaux sur les approches représentationnelles (*idem,* 2011) qui négligent le processus d'interprétation. La valeur d'appropriation est celle de l'aspect pratique de l'outil, à savoir les effets de co-construction entre organisation, acteurs et outil. Elle est développée dans les approches interactionnistes et de la cognition distribuée qui mettent en exergue la construction de sens mais minimisent le processus d'instrumentation (*ibid*, 2011).

L'appropriation des outils serait ainsi davantage mesurable à travers les théories de la structuration (Giddens, 1987 ; Barley, 1986, 1996, Orlikowski, 1992, 2000) qui s'intéressent aux propriétés matérielles des outils de gestion et à la façon dont ils médiatisent l'activité tout en rendant compte du processus d'interprétation des acteurs, à condition d'examiner les « pratiques socio-matérielles » (Orlikowski, 2007). Cette vision relève d'un paradigme majeur dans le management stratégique : la

fabrique de la stratégie (Johnson & *al.*, 2003 ; Golsorkhi, 2006) qui propose une relecture de l'observation, de l'étude et de la compréhension des questions organisationnelles à travers des micro-niveaux d'analyse. Pour reprendre une métaphore de Golsorkhi et *al.,* (2006) - et sans vouloir aller jusqu'à une analogie biologique - l'analyse par la pratique ou les pratiques, serait comparable à une analyse du corps humain et des cellules. Le corps humain représenterait l'organisation étudiée, au sens large du terme, et les cellules, les activités des acteurs et les acteurs eux-mêmes.

Ce courant ne se rattache pas véritablement à une école particulière, même si elle émane, comme tout paradigme au sens de Kuhn, d'une maturation de la pensée en Sciences de Gestion sur les doctrines dites « classiques ». En effet, la notion de « pratique » se retrouve en Stratégie, mais aussi en Ressources-Humaines, en Finance, et même dans d'autres domaines totalement différents. Ainsi, la télé-réalité, très en vogue depuis le début des années 2000 est-elle également devenue un moyen de montrer les pratiques quotidiennes des hommes et des femmes « normaux ».

Notre analyse est centrée à la fois sur les acteurs et leurs activités, mais aussi sur les instruments et leur degré de diffusion dans l'organisation. Nous ancrons notre raisonnement sur les composantes et les caractéristiques des instruments de gestion (Rabardel, 1995 ; Lorino, 2002, De Vaujany & *al*., 2005), sur leur rationalisation gestionnaire (Moisdon, 1997 ; Hatchuel & Weil, 1992), sur leurs phases d'implantation et les activités des acteurs (Birkinshaw & *al.*, 2008).

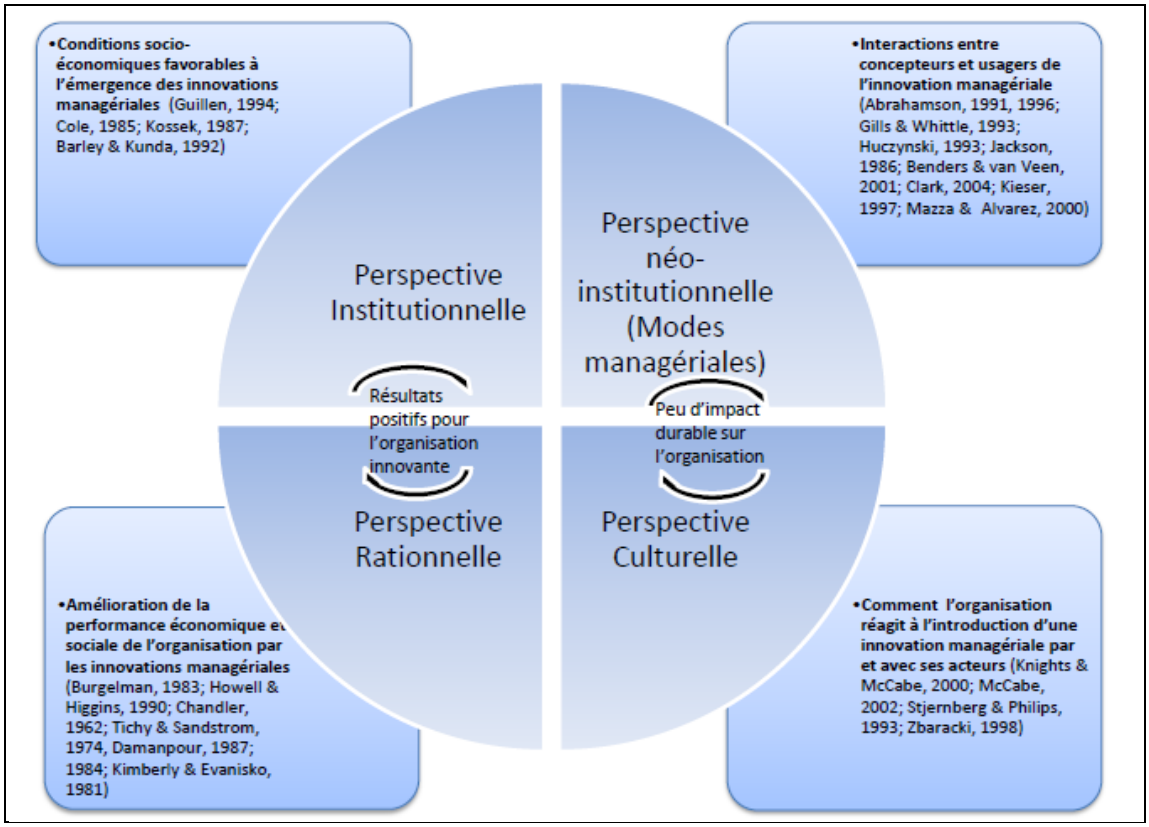


Figure 16 : Les perspectives d'analyse des innovations managériales (d'après Birkinshaw & al., 2008)

En ce sens, notre cadre d'analyse propose d'englober quatre approches que peu de travaux à notre connaissance n'ont abordées simultanément, notamment basées sur des cas empiriques : l'approche institutionnelle qui se focalise sur les conditions socio-économiques favorables à l'émergence des innovations managériales ; l'approche rationnelle qui lie innovations managériales et amélioration de la performance économique et sociale de l'entreprise ; l'approche par les modes managériales qui aborde les questions d'interactions entre concepteurs et usagers ; et enfin l'approche culturelle qui se focalise sur la façon dont l'organisation réagit à l'introduction d'une innovation managériale.

Dans cette perspective que nous voulons systémique, nos unités d'analyse sont portées à la fois sur le contexte, les acteurs, les outils et leurs inter-relations pour identifier et comprendre les changements au sein de l'organisation mais également des autres organisations concernées par le processus de changement.

La littérature sur les outils de gestion est aussi riche que ses terminologies mais deux approches majeures semblent se dessiner, bien que cela soit un peu réducteur de les présenter ainsi. La première approche axe les questions de recherche sur le lien entre outils et individus afin d'analyser leurs comportements et leurs activités. Ce courant dit « situé » relève d'une analyse minutieuse des situations de gestion et du rôle des instruments dans les activités des organisations, et retrace toute action dans son contexte (Suchman, 1987 ; Hutchins, 1994 ; Rabardel, 2005). Les travaux de Lorino & Tellier (2005) sont particulièrement empreints de ce courant ancré dans la logique de la philosophie pragmatique (Dewey, 1938 ; Peirce, 1958) où « *la situation n'est pas définie a priori mais construite au cours de l'activité, dans l'interaction entre les sujets et les instruments* » (Aggeri & Labatut, 2010, p. 28). Dans cette lignée, Rabardel (1995) a développé un courant sur l'ergonomie cognitive, fortement inspiré de la théorie de l'Activité développée par Vygotski (1930).

La seconde approche s'intéresse aux liens entre outils et organisation afin d'analyser les changements opérés au sein de l'entreprise. C'est notamment le courant développé par « l'école française des outils de gestion » issue des grandes écoles d'ingénieur, qui cherche à « *modéliser scientifiquement les problèmes industriels (…) avec l'objectif de développer des outils d'aide à la décision ayant un impact sur la gestion des entreprises* » (Aggeri & Labatut, 2010, p. 15). Un courant majeur de cette littérature s'intéresse au rôle de l'instrumentation de gestion dans le pilotage du changement et dans les processus d'innovation. D'autres travaux anglo-saxons s'intéressent à la « sociomatérialité » (Orlikowski, 2007) c'est-à-dire aux liens entre dynamiques organisationnelles et technologiques autour des Technologies de l'Information et de la Communication (Edmonson & *al*., 2001 ; Orlikowski, 2001). En outre, des chercheurs français et anglo-saxons se sont ralliés autour d'une approche Foucaldienne afin de mener des travaux sur l'analyse des problèmes de gestion et des modes de gouvernement dans les organisations pour saisir les transformations profondes opérées (Hatchuel & *al*., 2005). « L'école française » considère que l'instrumentation de gestion participe, sous certaines conditions, à l'évolution des organisations et favorise le processus de création des innovations managériales, ou innovations organisationnelles, c'est-à-dire les transformations managériales et structurelles des organisations. Ce processus de conception des innovations, basé sur le développement des relations et des connaissances, s'appuie sur la mise en place d'instruments de gestion (David, 1998). Hatchuel & Weil (1992) ont notamment proposé un modèle très

abouti de rationalisation des techniques managériales dans lequel ces dernières sont composées de trois dimensions : un substrat technique, une vision des relations organisationnelles et une philosophie gestionnaire. Ainsi, outils de gestion et innovations managériales, en général, convergent vers le même but : la création de savoirs collectifs. Cette voie de recherche explore les cycles de conception (Le Masson & *al.,* 2006) et d'appropriation de l'instrumentation de gestion (De Vaujany, 2005), bien qu'aucun modèle spécifique à la conception des innovations managériales n'ait encore été élaboré. Enfin, les travaux de Birkinshaw & *al.* (2008) sur la dynamique de diffusion des innovations managériales apportent un éclairage supplémentaire sur les phases d'implémentation et les interfaces avec les acteurs.

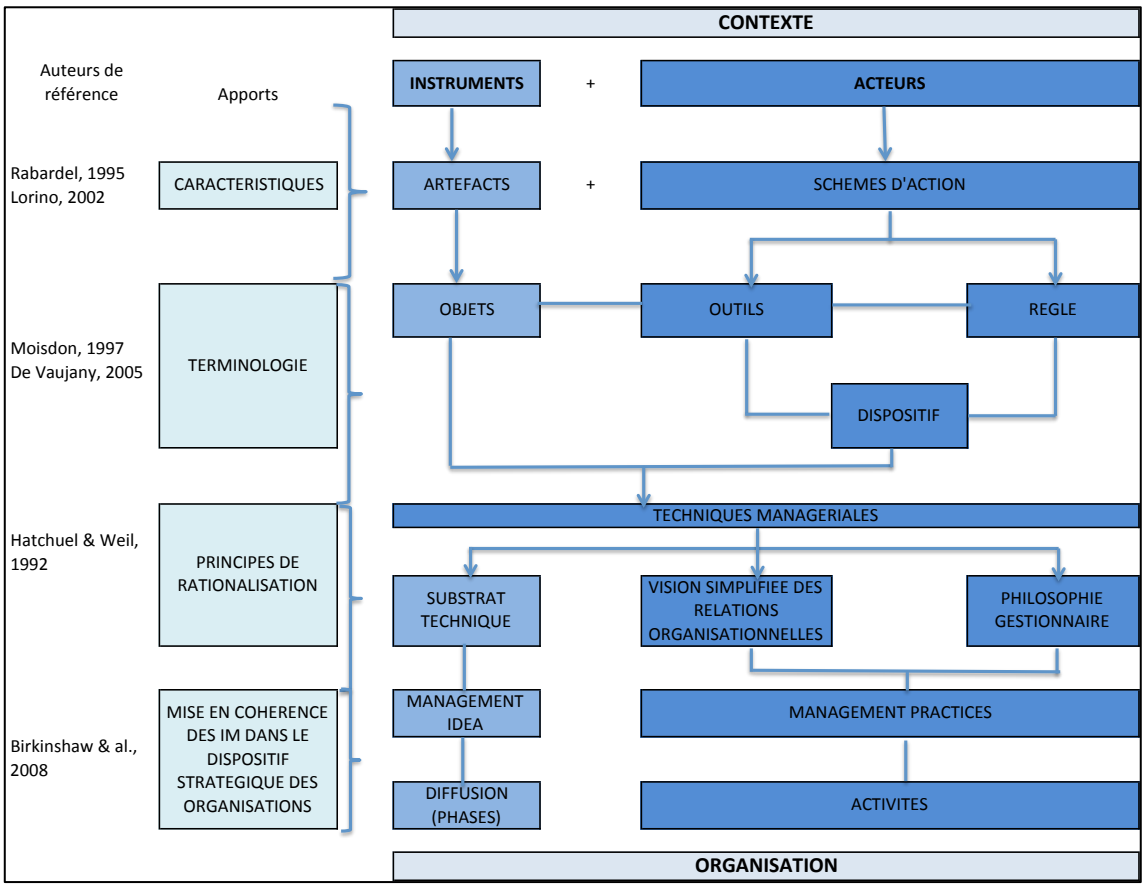


Figure 17 : La logique d'analyse des innovations managériales (inspiré de Hatchuel & Weil, 1992 ; Rabardel, 1995 ; Moisdon, 1997 ; Lorino, 2002 ; De Vaujany, 2005 ; Birkinshaw & al., 2008)

Conclusion du chapitre

In fine, ce rapide panorama des questions de recherche sur l'instrumentation de gestion a vocation à montrer que la lignée de travaux sur les activités permet de mieux comprendre les dynamiques organisationnelles et cognitives qui s'opèrent autour des outils de gestion. Les travaux sur les liens outils/organisation permettent de mieux appréhender les processus d'innovations managériales. Si l'on considère que le point commun entre ces deux approches est d'identifier les changements opérés au sein des organisations et des activités des acteurs, elles sont complémentaires. C'est en ce sens que le récent courant sur la fabrique de la stratégie, mieux connu sous le vocable « *Strategy As Practice* » (Whittington, 1996, 2006, 2007 ; Johnson & *al.*, 2003 ; Jarzabkowski & *al.*, 2007 ; Golsorkhi & *al.*, 2006) « *qui revendiquent l'usage d'approches ethnographiques et microsociologiques des pratiques situées des managers, incluant l'étude des instruments de gestion (…) permet de relier l'analyse située des instruments à la formation des objets et des réflexions stratégiques dans les organisations* » (Aggeri, Labatut, 2010, p. 28). Cependant si les théoriciens de l'innovation se sont efforcés de rationaliser les techniques managériales (Hatchuel & Weil, 1992), la littérature sur les innovations organisationnelles issue du courant de la fabrique de la stratégie ne s'est pas encore penchée sur ces axes de recherche. C'est pourquoi le lien entre ces deux approches permet de donner un statut épistémologique clair aux instruments de gestion.

Dès lors, c'est la combinaison de deux perspectives d'analyse (outils/activités et outils/organisations), avec une logique de rationalisation des processus dans lesquels s'inscrivent les techniques managériales, qui nous permet de lier analyses de la formation des objets et des réflexions stratégiques dans les organisations.

Ainsi, notre cadre d'analyse est construit à partir de la combinaison des littératures sur d'une part les caractéristiques des outils de gestion, leur rationalisation, leur processus de conception, et d'autre part sur la diffusion et l'appropriation des innovations managériales. Plus spécifiquement, les travaux de

Rabardel (1995), de Lorino (2002) et de De Vaujany (2005) nous permettent de catégoriser les instrumentations de gestion (artefacts et schèmes d'action pour le premier, objet-outil, règle et dispositif pour le second). Les techniques managériales identifiées sont ensuite déclinées selon leur substrat technique, leur vision simplifiée des relations organisationnelles et leur philosophie gestionnaire selon les principes de rationalisation d'Hatchuel & Weil (1992). Les travaux de Birkinshaw & *al.*, (2008) permettent ensuite de décliner les activités de ce dispositif de gestion et ses phases de diffusion dans l'organisation afin de le mettre en cohérence avec les dispositifs stratégiques.

Chapitre 2 : Conception de la stratégie et Ecosystèmes d'Affaires

Introduction du chapitre

La Prospective Stratégique Participative (PSP) mise en place chez BASF Agro permet à des entreprises et des partenaires issus de plusieurs organisations de la filière agroalimentaire d'échanger et de se rencontrer régulièrement depuis près de quinze ans au sein d'un *Cercle prospective des filières agricole et alimentaire*. Ce lieu et/ou cet espace, est l'occasion à la fois de faire des affaires, au sens « *business* », et de concevoir un futur commun pour mener des actions visant à anticiper les changements futurs. En ce sens, nous émettons l'hypothèse que ce *Cercle* pourrait s'assimiler à un réseau stratégique d'entreprises à l'intérieur duquel l'on conçoit, l'on échange des savoirs et l'on construit des scénarios, tout en gardant une logique commerciale.

Ce postulat justifie notre intérêt pour la compréhension des créations de réseaux, et plus particulièrement sur une catégorie d'entre eux, les écosystèmes d'affaires (EA), dans le but de déterminer si les caractéristiques observées peuvent catégoriser le *Cercle* de BASF Agro. Il est en effet systématiquement fait référence aux écosystèmes d'affaires lorsque « *plusieurs acteurs interdépendants issus de différents domaines d'activités partagent une vision stratégique « commune » autour d'un leader qui parvient à imposer sa technologie* » (Daidj, 2011, p. 105). Par ailleurs, les formes d'organisations réticulaires sont particulièrement fréquentes au sein des secteurs agroalimentaires et des biotechnologies (Saives & *al.*, 2005).

Bien qu'offrant un large spectre d'explorations sur les stratégies collectives d'innovations, la notion précise « d'écosystème d'affaires-concepteur » n'est pas développée dans la littérature sur les réseaux d'entreprises. En revanche, les travaux sur les plateformes offrent un nouvel éclairage sur les processus d'apprentissage, de conception et d'innovation. Les concepts de plateformes et d'écosystèmes d'affaires sont, par ailleurs, indissociables dans cette littérature managériale enrichie par de nombreux

travaux empiriques. Dès lors, ils constituent une grille pertinente de compréhension, de réflexion et d'analyse pour l'observation du *Cercle* de BASF et de son processus de co-évolution avec les organisations, les outils, les acteurs, et, de fait, l'environnement, autant interne, qu'externe.

1. La fabrique de la stratégie

Depuis les années 1960, les champs de recherche sur la stratégie d'entreprise se focalisent essentiellement sur « *l'étude des choix stratégiques qui affectent la performance ou contribuent à l'avantage concurrentiel* » (Chanal, 2008). Des courants critiques révèlent que ces travaux ne permettent pas d'expliquer la manière d'atteindre les résultats et défendent une approche processuelle de la stratégie (Pettigrew, 1992). Il s'agit notamment « *d'étudier le séquencement d'épisodes de décisions et d'actions qui forment les processus d'élaboration et d'implémentation de la stratégie* » (Chanal, 2008).

A partir de la fin des années 1990 et du début des années 2000, une autre perspective de recherche assimilée à une évolution des approches basées sur le planning, policy et process, propose une analyse fine des activités quotidiennes des managers, c'est-à-dire la façon dont ces derniers « font » la stratégie, agissent et interagissent dans l'ensemble du processus de création de la stratégie (Whittington, 1996 ; Mounoud, 2001 ; Johnson & *al.*, 2003 ; Golsorkhi, 2006 ; Jarzabkowski & *al.*, 2007).

L'approche par les pratiques et celle par les processus (Pettigrew, 1992) ont en commun de se focaliser sur les activités concrètes. Elles diffèrent cependant sur au moins deux aspects (Whittington, 2002). D'abord, un processus est caractérisé par le temps, avec un début et une fin marqués des actions précises, alors que la notion de pratique est liée à une continuité de routines quotidiennes dans une organisation. Ensuite, les processus sont généralement liés aux organisations alors que la pratique est liée aux individus (Chanal, 2008).

1.1. Le faire-stratégique

Ce courant, dit de la « fabrique de la stratégie » ou « Strategy-As-Practice, ou encore « Strategizing » considère la stratégie à la fois comme une pratique sociale et une activité économique (Johnson & *al.*, 2007). Le concept central de « Strategizing » intègre les routines des « praticiens stratégiques ordinaires » telles que des réunions, des discussions, ou des traitements de données à travers lesquels la stratégie se formule et se met en place (Whittington, 1996). Autrement dit, la Strategy-As-Practice cherche à mieux comprendre « *ce qui est fait par ceux qui font la stratégie au quotidien* » (Jarzabkowski, 2003) car « *la valeur réside de plus en plus dans les micro-activités des cadres et autres acteurs dans l'organisation* » (Johnson et *al*., 2003).

> Ainsi l'accent est mis sur « *les processus et les pratiques détaillées qui constituent les activités quotidiennes de la vie organisationnelle et qui sont liées à la production de résultats stratégiques. Notre angle de vue est alors celui des micro-activités qui, alors qu'elles sont le plus souvent invisibles dans les approches traditionnelles des recherches sur la stratégie, peuvent néanmoins avoir des conséquences significatives pour les organisations et pour ceux qui y travaillent* » (i*dem*, 2003).

Les origines de ce mouvement proviennent principalement de trois sphères d'influence qui, de manière imbriquée, marquent le développement de cette perspective en stratégie (Rouleau & *al*., 2008). L'Angleterre a constitué un terrain particulièrement fertile grâce à l'article de Whittington (1996) dans Long Range Planning. En France, les travaux de Bouchikhi (1993) sur l'entrepreneuriat, ceux de Avenier (1997) sur la « stratégie chemin faisant » constituent des ouvrages précurseurs. Enfin, au Canada, les travaux d'approfondissement sur la compréhension de l'émergence de la stratégie (Groupe d'étude sur la pratique de la stratégie à HEC Montréal par exemple) ou ceux sur la notion de travail institutionnel (Lawrence & Suddary, 2006) participent également au développement de la perspective de la pratique.

L'approche de la pratique cherche à « *humaniser la recherche sur le management et les organisations* » (Jarzabkowski & *al.*, 2007) en étudiant ce que les praticiens font concrètement, en s'intéressant à leurs activités les plus fines pour déceler les impacts sur la stratégie de l'organisation. La stratégie n'est plus considérée comme une caractéristique des organisations, ni comme un série imbriquée d'actions organisées dans un processus, mais devient une activité sociale située.

> Dans une perspective pratique, la stratégie est « *une activité socialement accomplie, construite par les actions, les interactions et les négociations de multiples acteurs et les pratiques situées sur lesquelles ils s'appuient, qui a des conséquences en terme de résultats pour la direction et/ou la survie de l'entreprise* » (Jarzabkowski & *al.*, 2007).

Le développement de cette perspective dans le domaine de la stratégie n'est pas étranger au courant du « practice turn » développé en sciences sociales (Schatzki & *al.*, 2001). Par ailleurs, il y a des raisons pragmatiques et réelles à l'intérêt des pratiques stratégiques. En premier lieu, la décentralisation des décisions à un niveau local permet davantage aux entreprises de proposer des solutions innovantes face à une compétition mondiale. En effet, la valeur et l'avantage concurrentiel se trouvent avant tout dans l'intelligence locale (Johnson & *al.*, 2003). En second lieu, les managers appellent les chercheurs à développer des connaissances concrètes plutôt que des modèles génériques et prescriptifs, certes enseignés dans les écoles de gestion, mais difficilement actionnables (Rouleau & *al.*, 2007). Enfin, ce courant résulte aussi d'un souhait académique qui tend à mieux caractériser la vie interne des processus d'élaboration des stratégies des organisations à un niveau microscopique. Ainsi, la tendance actuelle tend à privilégier l'action humaine afin de mieux cerner le fonctionnement des groupes d'acteurs et les liens tissés et développés avec les organisations et la société en général.

L'étude de la stratégie en pratiques peut être abordée par différents points d'entrée : les dispositifs organisationnels, les actions des managers, les outils mobilisés dans la pratique stratégique, ou encore les trajectoires professionnelles. Elle s'analyse également à travers différentes méthodologies : par

des enquêtes quantitatives, des études de cas qualitatives, des recueils de récits de vie dans les organisations (Chanal, 2008), des méthodes qualitatives comme l'ethnométhodologie ou l'analyse conversationnelle qui identifie des instants ou des épisodes dans le flot des interactions où les équipes de direction donnent forme à la stratégie (Samra-Fredericks, 2004). Ainsi, plutôt que de mettre l'accent sur le contenu de la stratégie et les processus de changement stratégique, les travaux examinent les activités, les routines, les discours et les conversations quotidiennes des gestionnaires qui participent à la formation de la stratégie de leur entreprise (Balogun, 2003 ; Jarzabkowski, 2004 ; de La Ville & Mounoud, 2005). L'intérêt est porté aux différents acteurs qui participent à la fabrique de la stratégie, aux activités (tels que des ateliers ou des séminaires), aux divers outils et modèles qui servent de support et rendent matérialité aux pratiques, et à leurs résultats sur la stratégie elle-même (Regnér, 2003).

Dans le but d'organiser les comportements observés dans l'équipe, il est intéressant d'utiliser la structure des « épisodes stratégiques » proposée par Hendry & Seidl (2003), composée de trois grandes phases. « L'initiation », début de tout épisode stratégique, vise à assurer les bases pour que la conduite de l'épisode puisse avoir lieu de façon satisfaisante. La « conduite » est la phase qui conditionne de façon la plus significative le déroulement global de l'épisode et représente le temps pendant lequel la plupart des échanges ont lieu entre les différents acteurs impliqués. Enfin, la « finalisation » est la phase qui clôture l'épisode stratégique et qui permet de le mettre en relation avec les futurs épisodes à venir.

Cependant, l'étude de la pratique de la stratégie pose des problèmes d'ordre méthodologique, car si l'accès aux informations sur la performance d'une entreprise est généralement possible, il est plus délicat d'identifier les pratiques des dirigeants, souvent pour des raisons de confidentialité des échanges.

Pour construire une théorie de la stratégie en pratique, il convient de prendre en compte trois sphères : la pratique, les pratiques et les praticiens (Whittington, 2002). L'activité stratégique (« Strategizing ») se situe au carrefour de ce triptyque (Jarzablowski & *al*., 2007) et constitue le champ de recherche exploré (Golsorkhi, 2006).). Autrement dit, la perspective de la pratique s'intéresse à toute question de recherche qui permet de faire des liens entre ces différents éléments (Jarzabkowski & *al.*, 2007).

La pratique (ou praxis) concerne un niveau individuel ou local, et intègre les relations entre les actions de différents acteurs. Cette notion est notamment relevée au sein des communautés de pratique où des groupes d'individus partagent une pratique commune et développent un apprentissage collectif grâce à leurs échanges fréquents et réguliers (Wenger, 1998). La notion de pratiques s'exprime à travers les routines collectives. Les comportements, normés et institutionnalisées, liés à des aspects structurels, les procédures, les manières de faire, le langage utilisé et choisi, alimentent en règles et en ressources la pratique locale (Giddens, 1984). Cette dichotomie entre pratiques locale et sociale semble intéressante à appliquer dans le champ des innovations managériales car elle permet de distinguer les outils en usage (ce qu'en font les individus au quotidien) et les outils en pratique (les usages réguliers, l'émergence des règles) (Orlikowski, 2000 ; De Vaujany, 2005). Les praticiens, unités d'analyse les plus évidentes à prendre en compte, font le lien entre la pratique et les pratiques. Il ne s'agit pas forcément des dirigeants des organisations, mais des « micro-pratiques » (Rouleau, 2005) des gestionnaires, des managers, des acteurs qui construisent la stratégie à travers leurs pratiques quotidiennes (Guilmot & Vas, 2012). Dès lors, la stratégie se construit au travers des actions et des interactions d'individus qui n'occupent pas nécessairement des fonctions de direction dans l'organisation (Golsorkhi, 2006 ; Golsorkhi & *al.*, 2010 ; Johnson & *al.*, 2007 ; Whittington, 2002, 2003). L'on cherche à comprendre la façon dont les acteurs utilisent les modèles stratégiques et les outils pour construire la stratégie. Le faire et le dire stratégique sont donc imbriqués avec la façon dont les acteurs utilisent les objets et les artefacts qui les entourent pour construire la stratégie.

La distinction entre *la* pratique et *les* pratiques apporte des visions différentes au sein même de ce courant. En effet, la perspective de la pratique est une manière de penser et de faire la stratégie aux contours fluides et qui fait encore l'objet de débats. La pratique correspond à « *l'unicité de l'activité réalisée en situation* » (Whittington, 2003). Dans ce cas, il s'agit en priorité de décrire dans le détail les activités au cœur des processus stratégiques auxquels participent les gestionnaires. C'est ce que l'on entend généralement par la notion de « Strategy-As-Practice Perspective », traduite par « perspective de la pratique » (Whittington, 1996, 2003 ; Jarzabkowski, 2003, 2004). En revanche, *les* pratiques sont « *la répétition des artefacts sociaux-culturels par lesquels l'activité stratégique est réalisée* » (Whittington,

2003). Dans cette voie, Johnson & *al*., (2003) suggèrent les appellations suivantes : « micro-stratégie », « Strategizing » ou « Activity-Based-Viewed ».

Dès lors, en étudiant *la* pratique, l'on peut décrire minutieusement les activités centrales des gestionnaires des processus stratégiques (Johnson & *al*., 2003) ou chercher, à travers *les* pratiques, à comprendre les activités des acteurs de manière contextualisée (Whittington, 2003; Jarzabkowski, 2004). Dans ce deuxième cas, l'on prend en compte le contexte des relations sociales, les règles, les routines, les significations et les savoir-faire afin de déceler les activités quotidiennes des acteurs et comprendre comment ils renouvellent les pratiques en usage (Rouleau & *al*., 2007).

C'est donc autour de la notion de « pratique » elle-même que l'ambiguïté est la plus marquée car il existe plusieurs manières de se situer. La vision privilégiée conditionne celle de la stratégie qui en découle. Pour les uns, il s'agit de décrire finement les actions des managers dans leur contexte concret d'action. Pour les autres, il convient de déceler les significations, le sens de ces actions et leurs causes (historiques, sociales et sociétales).

À ce propos, le site internet dédié à la notion de « Strategy-As-Practice »[16] conduit à définir cinq sens au mot « pratique » : la praxis (l'action sur le monde) ; les pratiques de la stratégie (les discours, les standards et les outils qui permettent de faire de la stratégie) ; la pratique de la stratégie (savoir-faire professionnel) ; le caractère pratique (ce qui est utile pour faire la stratégie) ; enfin, le caractère social de la pratique (le courant pratique développé dans les sciences sociales) (Chanal, 2008).

La prise en compte de ces deux approches pose la question de la structuration et de l'organisation des activités humaines au sein des organisations puisque l'analyse cible l'individu par rapport aux autres et au monde (Whittington, 1996). L'objectif est de comprendre comment il agit au travers des routines, conversations, discours et interactions sociales dans ses activités quotidiennes. Entre ces deux pôles existe une diversité de positions qui enrichissent la perspective de la pratique. Ainsi, ce courant s'inspire principalement de travaux en sciences de gestion ou en stratégie (Maitlis & Lawrence, 2003 ; Salvato, 2003 ; Regnér, 2003) mais aussi de ceux des sociologues (comme Bourdieu ou Giddens) ou de philosophes (tel que Foucault par exemple) (Jarzabkowski, 2003; Hendry, 2000; Whittington, 2001).

[16] Source : http://www.s-as-p.org/

1.2. Strategizing et acteurs externes

Si les travaux s'inscrivant dans la perspective de la pratique ne relèvent ni d'un ensemble théorique unifié ni d'un même projet, ils visent cependant tous à leur manière à répondre aux questions suivantes : qu'est-ce que la stratégie? Qui sont les stratèges et que font-ils ?

L'étude de la fabrique de la stratégie ne concerne pas seulement les acteurs, à tous les niveaux hiérarchiques, au sein de l'organisation, mais également certains acteurs externes qui participent, eux aussi, à l'élaboration de la stratégie (Kipping & Cailluet, 2009). Cette perspective propose ainsi une approche démocratique et pluraliste de la formation des stratégies. Cette stratégie informelle, construite par les pratiques, est indissociable de la représentation et du sens que les acteurs se font de leur environnement (Balogun & Johnson, 2004 ; Regner, 2003 ; Rouleau, 2005 ; Stensaker & Falkenberg, 2007). Il est également intéressant de faire des liens entre le micro et le macro bien que l'on ne sache pas encore réellement comment faire et que l'on y parvienne rarement (Whittington, 2006).

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons sur le faire stratégique dans une perspective communautaire et de partenariats d'entreprises, autrement dit, nous explorons le lien entre strategizing et réseau d'entreprises et/ou parties prenantes. Cependant, il existe assez peu de travaux sur cette question, qui constitue dès lors un champ d'investigation.

Les recherches existantes identifient et analysent le processus de l'élaboration de stratégies dans des réseaux d'entreprises à travers les interactions entre les acteurs. Les stratégies ne suivent pas une logique cohérente malgré les actions délibérées des gestionnaires agissant en vue d'un objectif clairement défini. Les pratiques « individuelles » ou « collectives » influencent mutuellement le processus d'élaboration de stratégies. Mais la frontière entre ces deux pratiques est floue dans la mesure où les intérêts des acteurs sont divers et contradictoires. La stratégie est alors négociée en fonction des constantes tensions entre les différents objectifs inter-organisationnels (De Lima & Tureta, 2011).

D'autres recherches s'intéressent à la nature de l'organisation et des stratégies dans les contextes pluralistes, déterminés par les objectifs et les intérêts divergents des différents groupes à

l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (Jarzabkowski & Fenton, 2006). Les contextes pluralistes entrainent des variations dans la relation entre l'organisation et l'élaboration de stratégies. Ces variations ont des conséquences sur la pratique managériale. En interne, les intérêts divergent dans les multiples processus d'organisation. Les intérêts des parties prenantes externes conduisent à de multiples buts et objectifs stratégiques.

Les acteurs et parties prenantes impliqués dans des projets communs réussissent à développer des relations suffisamment ouvertes pour échanger et faire partager les autres sur leurs normes de fonctionnement et leurs valeurs (sur des questions stimulantes et diverses d'ordres socio-politiques ou écologiques par exemple). La théorisation sur les parties prenantes peut bénéficier d'une élaboration de stratégies moins contrôlées, plus ouvertes et axées sur la création de sens avec des acteurs externes (Schmitt, 2010).

La stratégie d'une entreprise dépend de sa propre vue d'ensemble sur son réseau, c'est à dire, « its network horizon » (Holmen & Pedersen, 2003). Les limites de vue du réseau sont à la fois inévitables et utiles. Une telle myopie nécessite que les collaborateurs d'une entreprise soient des médiateurs efficaces et efficients entre l'entreprise et le reste du réseau. Ces médiateurs ont trois fonctions : l'assemblage, le trait, et la fonction isolante. Dans le but de soutenir l'élaboration de stratégies de l'entreprise, les gestionnaires doivent analyser et influencer les fonctions d'homologues médiateurs afin d'élargir leur vision d'ensemble du réseau de l'entreprise.

Il est essentiel pour une entreprise de relier ses activités à celles d'autres entreprises afin d'améliorer ses performances. C'est grâce à la combinaison continue des ressources existantes que de nouvelles ressources sont identifiées et développées dans les relations d'affaires. L'analyse de l'élaboration de stratégies au sein d'un réseau industriel implique d'examiner simultanément l'hétérogénéité des ressources, les interdépendances entre les activités de l'entreprise à travers les frontières, ainsi que la collaboration organisée entre les entreprises concernées (Gadde & *al*., 2003)

D'autres travaux proposent des modèles de formalisation de l'élaboration de stratégies de connaissances de cadres responsables de la stratégie concurrentielle, intégrés dans des réseaux. Trois modèles dominants de fabrique de la stratégie sont proposés. Le premier modèle capture le comportement routinier adopté par ceux qui voient leur avenir comme étant prévisible et comme une

extension de l'environnement actuel. Le second modèle postule une interaction réflexive entre le stratège, les processus organisationnels, la culture, les relations et la pratique. Le modèle final montre un engagement imposé aux méthodologies d'élaboration de stratégies et d'outils qui contournent les structures collectives de l'organisation. Ces modèles de pratique suggèrent des activités de leaders stratégiques qui dépendent de leur interprétation de l'environnement d'exploitation (Jarratt & Stiles, 2010).

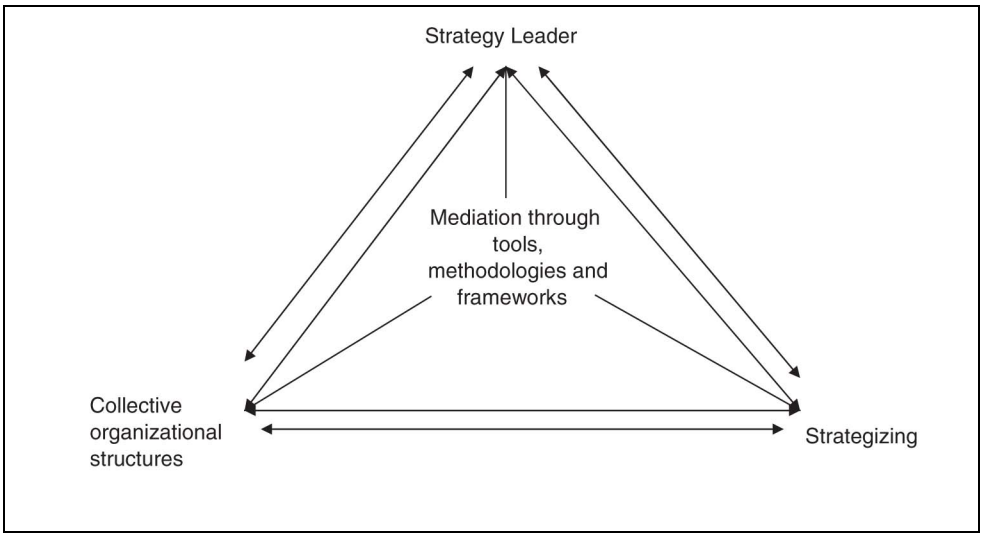


Figure 18 : le modèle de la fabrique collective de la stratégie (Jarrat & Stiles, 2010, inspirés de Vygotsky, 1978 ; Leontiev, 1978 ; Jarzabkowski, 2003).

2. L'écosystème d'affaires, entre réseau, communauté et plateforme

Une forme particulière de réseaux d'entreprises, dénommée *business ecosystem* par les managers, apparaît la première fois dans la littérature en stratégie en 1973 concernant les effets perçus des influences de l'environnement auprès de cadres marketing (Healy & Stein, 1973). Le concept est repris en 1980 pour décrire l'industrie automobile américaine comme un vaste écosystème d'affaires regroupant des acteurs aux métiers différents. On le retrouve en 1996 dans un article paru dans la revue Long Range Planning, jusqu'à ce que James Moore (1996), à qui l'on doit la diffusion et le succès du terme, explique véritablement cette notion dans un article de la Harvard Business Review.

Depuis lors, ce concept intéresse de plus en plus les chercheurs en stratégie et management (Moore, 1993, 1996, 2005 ; Torres, 2001 ; Iansiti & Levien, 2004 ; Isckia, 2006 ; Teece, 2007 ; Ronteau,

2009 ; Édouard & Gratacap, 2010 ; Gueguen & Passebois-Ducros, 2011 ; Loilier & Malherbe, 2012 ; Koenig, 2012…). Il fait l'objet aussi bien de travaux académiques que d'études de cas issus notamment du secteur des TIC (Moore, 1996 ; Nguyen, 2002) en faisant souvent référence au secteur de la téléphonie mobile (Gueguen, 2008) et à l'industrie informatique (Torrès-Blay, 2000 ; Gueguen & Torrès, 2004) où l'on assiste fréquemment à des rassemblements d'entreprises et d'acteurs provenant de secteurs d'activités différents, liés de façon formelle ou non, qui ont tous intérêt à promouvoir leurs standards technologiques respectifs pour garder leur leadership.

2.1. De la communauté d'acteurs au réseau stratégique d'entreprises

James Moore (1993, 1996) décrit les EA à travers une large communauté de partenaires qui englobe clients, fournisseurs, producteurs, concurrents et autres parties prenantes.

> Il s'agit d' : *« une communauté économique supportée par l'interaction entre les organismes du monde des affaires : des entreprises et des individus. Cette communauté économique va produire des biens et des services en apportant de la valeur aux clients, qui feront eux-mêmes partie de cet écosystème. Les organismes membres vont également inclure les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties prenantes. A travers le temps, ils vont faire co-évoluer leurs compétences et leurs rôles, et vont tendre à s'aligner eux-mêmes sur la direction d'une ou de plusieurs entreprises centrales. Ces entreprises vont détenir un rôle de leader qui peut évoluer à travers le temps mais la fonction d'un leader de l'écosystème sera d'apporter de la valeur à la communauté car il va engager les membres à agir en partageant une vision pour adapter leurs investissements et trouver des rôles d'appui mutuels »* (Moore, 1996).

La connaissance actuelle des principes de fonctionnement des EA permet d'établir que le concept fait référence à un environnement élargi, dans lequel des acteurs hétérogènes sont susceptibles

d'intervenir à des degrés divers dans un processus de création de valeur collectif piloté par une entreprise. Les entreprises de l'écosystème partagent un destin stratégique à travers le développement d'un référentiel commun (Torrès, 2001), créant une ou plusieurs compétences centrales (Teece, 2007), grâce au principe de la co-évolution (Iansiti & Levien, 2004). L'écosystème, telle une structure à part entière, est dirigé par une (ou plusieurs) entreprise(s) leader, qui oriente(nt) les évolutions de ces compétences et instaure(nt) une dynamique partagée par les autres membres de l'écosystème d'affaires, faisant eux-mêmes éventuellement partie d'autres réseaux.

Les recherches sur les EA offrent une nouvelle voie d'exploration pour la compréhension des comportements stratégiques des entreprises mais constatent encore le manque de consensus ou de précisions en ce qui concerne la définition et le contour de ce concept (Peltoniemi, 2006 ; Gueguen & Passebois-Ducros, 2011 ; Koenig, 2012). La notion d'EA est en effet aussi bien utilisée dans les revues académiques, la presse économique spécialisée que par les entreprises. Cela en fait un concept riche, mais ambigu et sujet à de multiples représentations et interprétations selon les contextes dans lequel il est mobilisé. De ce fait, il n'est pas aisé d'envisager une représentation unique des EA et l'on s'interroge encore sur les spécificités réelles de cette forme d'organisation en réseau (Koenig, 2012).

D'un côté, l'accent est mis sur une communauté hétérogène et de l'autre, un réseau complexe, un réseau de réseaux. La focalisation est donc soit sur une entreprise leader envisagée dans son ensemble avec sa multiplicité d'acteurs (Moore, 1996), soit sur l'entreprise et sur le fonctionnement des plateformes et des mécanismes de connexion (Iansiti & Levien, 2004). Dans le premier cas, c'est la notion de communauté qui prévaut. Dans, le deuxième, c'est le réseau qui est central. Ces deux concepts sont souvent superposés mais ne recouvrent pas le même sens. Communauté et réseau se réfèrent tous deux à un ensemble et à des relations entre des organisations. Toutefois, la communauté unit des acteurs à cause de caractéristiques communes tandis que le réseau est davantage structuré et possède une dimension fonctionnelle. L'intérêt d'appartenir à un réseau s'inscrit dans la finalité poursuivie et, à cette fin, une structuration active peut exister. Les courants socio-psychologiques soulignent que la communauté met en avant l'importance des valeurs partagées, alors que le réseau correspond à l'ensemble des nœuds

interconnectés. Les forces directrices de la communauté sont de maximiser le contrôle social sur l'individualité tandis que celles du réseau sont de maximiser le contrôle individuel sur la socialité (Dal Fiore, 2007). Le réseau sera exploité par les acteurs à des fins personnelles. « *Ainsi, la communauté se caractérise par une force centripète qui rend homogène les acteurs malgré leur spécialisation tandis que le réseau se caractérise par une force centrifuge qui entraîne la différenciation de ses membres* » (Daidj, 2011). Parmi les missions de cette communauté, on note la volonté d'imposer un standard ou une technologie sur plusieurs espaces d'opportunités qui permettront de générer de la valeur pour tous les membres de l'écosystème d'affaires.

Par ailleurs, si l'on peut appartenir à une communauté sans pour autant connaître les autres membres, c'est moins le cas du réseau. L'on peut difficilement construire un réseau sans concevoir l'existence d'une communauté de pratiques ou d'intérêts.

Dès lors, communauté et réseau caractérisent les EA (Varey & White, 2000 ; Torrès-Blay, 2000 ; Moore, 2006 ; Gueguen, 2009 ; Edouard & Gratacap, 2010) mais le point focal est différent selon la vision retenue. La focalisation sur le réseau renvoie à la vision d'une structure englobante indépendante d'une entreprise donnée, en d'autres termes, une vision centrée sur les activités. A contrario, la clé d'entrée par la communauté d'acteurs envisage comme point de départ de l'analyse les entreprises, en d'autres termes une vision centrée sur les stratégies des acteurs. Ainsi, l'EA apparaît tour à tour comme une structure qui englobe des entreprises et comme une structure qui émerge des stratégies des entreprises. L'EA peut ainsi se retrouver dans l'une ou l'autre de ces visions. « *Si cette double perspective peut être considérée comme une avancée dans la compréhension de la stratégie des firmes, d'un point de vue opérationnel cela n'est pas sans poser des difficultés afin de concilier le tout et une partie dans une analyse commune* » (Gueguen & Passebois-Ducros, 2011, p. 137). Pour autant, la vision d'un EA se focalisant sur des activités plutôt que sur des entreprises est plus rare dans la littérature.

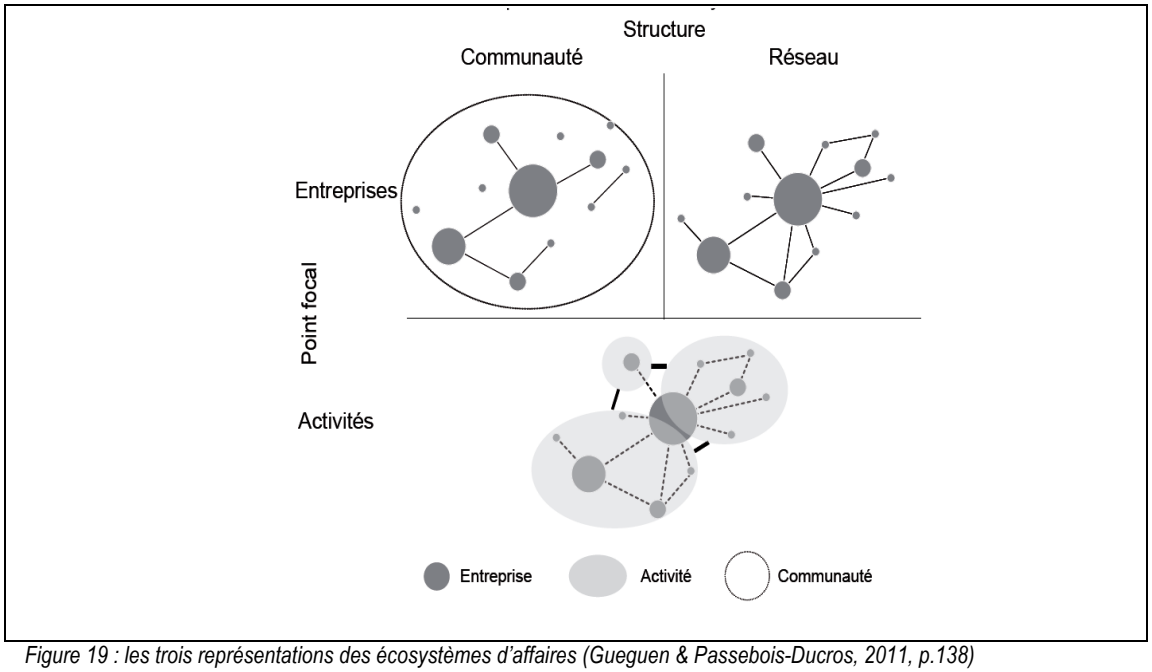


Figure 19 : les trois représentations des écosystèmes d'affaires (Gueguen & Passebois-Ducros, 2011, p.138)

Habituellement, l'on distingue trois grandes classes qui peuvent être envisagées comme autant de façon de représenter les EA : une stratégie de mise en réseau, une communauté économique en lien avec les technologies de l'information et une co-évolution incluant les concurrents afin d'innover. Cette typologie permet de distinguer le réseau qui semble partir de l'intérêt d'une entreprise pour structurer un tout et la communauté qui a pour point de départ l'intérêt de l'ensemble, notamment à travers les valeurs partagées, afin de caractériser le rôle de l'entreprise (Dal Fiore, 2007 ; Gueguen & Passebois-Ducros, 2011). Cette vision n'exclut nullement l'idée qu'une communauté puisse servir, au final, l'intérêt d'une entreprise comme la possibilité d'envisager de façon globale un réseau.

2.2. La plateforme, socle du système pour la création de valeur

Pour se construire, l'EA a besoin d'une architecture organisationnelle initiale où la communauté travaille en harmonie (Moore, 1996). Cette structure, nécessaire à la coévolution des acteurs, est fournie par les leaders sous la forme d'une plateforme (Iansiti & Levien, 2004 ; Evans & Schmalensee, 2007 ; Cusumano, 2010). Elle incorpore les technologies fondamentales et les standards qui fournissent un modèle efficient pour créer et partager de la valeur (Iansiti & Levien, 2004). Une plateforme peut être

définie comme « *un ensemble de solutions à des problèmes, mis à la disposition des membres de l'EA à travers un ensemble de points d'accès ou d'interfaces* » (Daidj, 2011, p. 148).

Les plateformes sont au centre du système. C'est par leur biais qu'il semble possible d'analyser la transformation progressive des formes d'organisation en réseau jusqu'à l'émergence des écosystèmes. En effet, « *le développement des stratégies de plateformes préside le développement des EA* » (De Vogeleer & Lescop, 2011, p. 216). Les travaux sur les plateformes (issus de la recherche en économie industrielle) ont fait leur apparition au début des années 2000 (Caillaud & Jullien, 2001, 2003 ; Rochet & Tirole, 2003 ; Parker & Van Alstyne, 2005 ; Roson, 2005). Bien que les principales caractéristiques des plateformes aient été analysées, cette notion reste peu mobilisée dans l'étude des EA à l'exception de quelques travaux (Iansiti & Levien, 2004 ; Isckia, 2009, 2011, Daidj, 2011).

Une plateforme est composée de plusieurs modules physiques et/ou logiciels reliés entre eux par des interfaces (Baldwin & Clark, 2000 ; Gawer & Cusumano, 2002, 2008). Si la notion de plateforme renvoie à des éléments techniques, elle intègre également une dimension relationnelle qui est fondamentale. C'est, notamment, le développement du *Cercle* qui permet à la direction de BASF de fédérer de nombreux acteurs (distributeurs, transformateurs, etc.) issus de la filière agro-alimentaire. Les entreprises parviennent à créer leurs marchés au travers de stratégies de plateformes qui se substituent au marché en jouant un rôle de coordination et de gouvernance des acteurs économiques (De Vogeleer & Lescop, 2011).

L'objectif de la plateforme est double. Elle doit d'une part permettre aux acteurs de niche de se greffer en leur fournissant les outils nécessaires et, d'autre part, faciliter les travaux collaboratifs entre les acteurs « majeurs » (ceux qui ont des intérêts élevés dans la technologie) qui définissent les standards et les spécifications. Les *leaders* proposent une plateforme de base mais c'est ensuite l'ensemble de la communauté qui œuvre pour la développer en apportant ses contributions. Toutefois, le rôle des *leaders* reste primordial car ce sont eux qui vont l'orchestrer, inciter de nouveaux membres à la rejoindre et qui vont orienter sa trajectoire. De nombreuses industries obéissent à cette logique de plateforme (Daidj & Isckia, 2009 ; Iansiti & Levien, 2004). Les entreprises comme Wal-Mart ou Microsoft qui disposent de telles plateformes jouent donc un rôle clé en assurant la coordination des acteurs et en favorisant la

création de valeur. En effet, la plateforme constitue un mécanisme de coordination qui met à la disposition des membres de l'écosystème des solutions à travers un ensemble de points d'accès ou d'interfaces (Gueguen & Passebois-Ducros, 2011).

La notion de plateforme permet d'observer des phénomènes inter-organisationnels de co-construction de compétences, particulièrement importants au cours de la naissance d'un EA (Moore, 1996). Cette plateforme permet d'agrandir progressivement et d'orchestrer la communauté naissante (Loilier & Malherbe, 2012). Pendant cette phase, ses membres s'ajustent progressivement et façonnent le futur grâce à une innovation qui génère de nouveaux besoins chez les utilisateurs (Moore, 1998). Elle s'accompagne d'une proposition de valeur et d'un modèle économique déterminés par les pionniers, puis acceptés et enrichis par l'ensemble de la communauté. Ce moment est un temps d'apprentissage pour l'ensemble de la communauté, y compris pour les clients. Il est donc impératif de sélectionner une population de clients « tests » (*early adopters*) pressentis pour tester et tolérer une version primitive de l'offre finale et qui participeront à son amélioration (Moore, 1996). Ce sont donc les plateformes qui permettent d'accéder aux ressources. La plateforme sert de support à la création des compétences écosystémiques tout en permettant aussi leur intégration (Loilier & Malherbe, 2012).

C'est la nature de ces plateformes, ouvertes versus fermées, qui conditionne la valeur susceptible d'être créée au sein de l'écosystème. Dans le premier cas, la conception repose sur l'utilisation de standards ouverts et publics facilitant l'interopérabilité entre les plateformes. Dans le deuxième cas, la conception est liée à l'utilisation de normes propriétaires qui limite la compatibilité entre les plateformes.

Les notions de compétences écosystémiques (Moore, 1996) ou de capacités dynamiques (Teece, 1997) illustrent, d'une part, la nécessité pour les entreprises de renouveler rapidement leurs compétences pour faire face aux évolutions de leur environnement et, d'autre part, l'aptitude du management à intégrer, construire, et reconfigurer des compétences internes et externes pour répondre à ces mêmes évolutions. La plateforme permet de mieux expliquer ce processus d'intégration-construction-reconfiguration des compétences internes et externes c'est-à-dire la co-évolution des capacités des membres de l'écosystème avec celles du leader. Dans cette approche, la plateforme devient le cadre de

processus de reconfiguration des ressources et des apprentissages associés aux capacités dynamiques Ces mêmes processus sont à l'œuvre dans l'innovation ouverte et les plateformes y occupent également une place importante.

En effet, la plateforme est une infrastructure qui supporte l'innovation collective et qui fixe les règles du jeu (Teece, 2007). Le contrôle de cette architecture aux substrats technologique et/ou informationnel conditionne la performance à long terme de la firme pivot et donc de l'EA (Pierce, 2009). Autrement dit, les règles du jeu sont susceptibles d'être manipulées par le *keystone* et résultent donc moins d'un processus de co-évolution (ou du jeu des acteurs) que de la volonté du *keystone* de fixer ses propres règles (desquelles dépendront les contributions des autres acteurs). Le choix architectural, c'est à la dire la plateforme, est donc particulièrement important et conditionne le degré d'ouverture du processus d'innovation.

> *« En définitive, l'approche par les EA permet de mieux comprendre la dynamique d'innovation collective, les stratégies de coopétition, les choix architecturaux du leader - lesquels conditionnent le degré d'ouverture du processus d'innovation - et le développement des capacités dynamiques* » (Isckia, 2011, p 163).

Les travaux sur l'innovation ouverte ou *open innovation* sont récents (Chesbrough, 2003, 2006) et marquent une tendance forte dans le domaine des études sur l'innovation. Pour l'instant, la notion d'EA n'est mobilisée que de manière anecdotique en référence à un environnement élargi, à un espace d'opportunités. Néanmoins, les travaux sur les EA, les plateformes et l'innovation ouverte ont un point commun : ils renvoient tous à la question de l'innovation comme mécanisme de création de valeur et vecteur de compétitivité (Isckia, 2011). Les travaux sur l'innovation ouverte soulignent la nécessité pour les entreprises de développer de nouvelles pratiques visant à explorer et/ou exploiter les connaissances et les compétences disponibles dans leur écosystème afin d'améliorer l'efficience de leur processus d'innovation et d'explorer de nouveaux espaces de marché.

Pour autant, notre compréhension des dynamiques de développement de l'innovation collective et des stratégies de plateformes associées reste encore limitée.

> « *L'innovation ouverte nécessite souvent la mise en place d'un réseau de partenaires, que les entreprises dominantes cherchent à structurer sous la forme d'un écosystème d'affaires, (…) communauté de fournisseurs, de distributeurs et de concepteurs de produits ou service complémentaires à une offre définie par une entreprise dominante (…). En constituant un écosystème, les grandes entreprises bénéficient d'un niveau de satisfaction plus élevé de leurs clients, heureux de trouver les produits compatibles. Pour leur part, les membres de l'écosystème peuvent profiter d'un marché vaste et lucratif. (…) Pour autant, les grandes entreprises doivent gérer leur écosystème pour qu'il continue à évoluer dans leur intérêt : il s'agit pour elles d'établir et surtout de régulièrement mettre à jour une plate-forme technologique sur laquelle l'écosystème peut croître et prospérer* » (Johnson & *al.,* 2010, p. 370).

Ainsi, les questionnements actuels du champ de l'innovation ouverte et de celui des écosystèmes d'affaires sont donc très proches et portent sur les logiques d'extension de l'innovation et le rôle des entreprises pivot au sein de leur écosystème pour créer de la valeur (Iansiti & Levien, 2004 ; Saglietto, 2007 ; Ronteau, 2009 ; Isckia & Lescop, 2011). Pourtant, le modèle de l'innovation ouverte par le prisme de l'écosystème d'affaires est paradoxal car il est basé sur l'ouverture à de nouveaux entrants pour créer de la valeur, mais au sein d'un *Cercle* très « fermé », eu égard à l'importance stratégique du choix des entreprises partenaires sélectionnées (Loillier & Tellier, 2011). Cependant, c'est de cette « sélection » que dépend le processus d'innovation crée par le partage des relations et des savoirs communs des acteurs de l'écosystème d'affaires. En cela, l'opposition systématique entre innovation ouverte et fermée, notamment lorsqu'il s'agit d'écosystèmes d'affaires ou de plateformes, réduit l'analyse et la compréhension du phénomène (Isckia & Lescop, 2011).

Il est ainsi nécessaire d'exploiter des savoirs externes pour innover, que cela passe ou non par une plateforme technique. En outre, le processus de développement des compétences écosystémiques

procède d'une démarche volontaire et repose sur un dispositif de pilotage formel mis en place par le ou les promoteurs du projet stratégique. L'intention stratégique préside donc au développement des écosystèmes (Fréry, 2012). La plateforme souligne le rôle de l'expérimentation dans la naissance d'un EA : elle permet de mettre sous tension les acteurs dans une logique projet et de faire l'inventaire des compétences permettant d'atteindre les objectifs visés (Fréry & *al.,* 2012, Loilier & Malherbe, 2012).

3. Des stratégies collectives pour la stabilité et la survie des organisations dans leur environnement

3.1. Le recours à la métaphore biologique

A l'origine, le terme écosystème provient de la biologie, et désigne l'association d'une biocœnose (l'ensemble des relations entre espèces) et d'un biotope (le milieu où vivent les espèces) (Tansley, 1935). La transposition au monde des affaires a été effectuée par James Moore (1993, 1996) qui « *souligne, d'une part, l'importance des interactions (interdépendance) entre les entreprises qui contribuent au processus d'innovation et le leader de l'écosystème (les « espèces pivots » dans les écosystèmes biologiques) qui orchestre ces différentes contributions, et d'autre part, les propriétés émergentes (co-évolution) qui se manifestent dans l'EA à travers cette dynamique d'innovation collective et ouverte* » (Isckia, 2011, p.160). Cette métaphore a permis de rendre opérationnels les concepts de réseau, d'alliance stratégique et d'entreprise virtuelle et de mieux décrire les processus d'innovation collective (Fréry, 2012).

L'usage de l'analogie et du langage métaphorique n'est pas rare dans les théories des organisations (Morgan, 1980 ; Indurkhya, 1991 ; Tsoukas, 1991 ; Morgan & Reichert, 1999 ; Cornelissen, 2005 ; Parisot & Isckia, 2012 ; Fréry, 2012…). Cette analogie s'applique tantôt à la compréhension de l'organisation en elle-même, tantôt à l'analyse plus ciblée de l'une de ses pratiques. On la retrouve

notamment dans l'approche systémique, caractérisée par des processus vitaux constitués d'un système ouvert sur son environnement, mais aussi dans la théorie de la contingence structurelle qui cherche à montrer que certaines formes d'organisations sont plus efficaces que d'autres car mieux adaptées à leur contexte. Le courant évolutionniste avec notamment les travaux de Nelson & Winter (1982) a également mobilisé la conception biologique et darwinienne de l'évolution tout en accordant un poids prédominant aux processus de cognition. Elle est ainsi à l'origine de l'inspiration du courant de l'écologie des populations, *« dont l'ambition est d'analyser de façon longitudinale ce qui contribue à la naissance, au développement et à la mort des populations d'organisations en transposant l'idée selon laquelle on trouve dans chaque environnement uniquement des organismes adaptés de façon optimale à des exigences* » (Desreumaux, 1998, p. 83).

Cependant, la transposition à la métaphore écologique est régulièrement remise en cause, notamment par Lewin lui-même : « *businesses do not merely resemble natural ecosystems ; rather, they share some fundamental properties* » (Lewin, 1999, p. 199).

> « *A note on the use of biological analogy is appropriate. The question inevitably arises : to what extend is the use of biological analogy valid in explaining social phenomena ? Of course, the obvious answer is that social life is likely to be similar to biological life in some respects but not in others. Thus, it is unwise to apply, indiscrimately, biological laws to social life without first guarding one's conclusions with a great deal of circumspection. On the other hand, this should not prevent one from drawing upon the rich source of principles that biology has generated ; its body of theory certainly is more developed than that of organizational science and is capable of offering valuable insights. Therefore, this presentation follows McKelvey (1979) in viewing biological analogy as an important source of ideas and theories that may sensitize management professionals to theoretical problems or empirical variabilities that might otherwise go unnoticed* » (Astley & Fombrun, 1983, p. 578).

Si le concept d'EA plait aux managers qui se sont rapidement appropriés ce concept, « *même s'ils en ont cependant une vision assez réductrice qui le cantonne à l'environnement élargi de l'entreprise, à ses clients et ses partenaires, sans nécessairement comprendre les logiques sous-jacentes et les implications stratégiques associées à la dynamique d'innovation* » (Isckia, 2011, p. 160), le milieu académique s'est montré beaucoup plus mitigé à son égard, essentiellement pour deux raisons (Maitre & Aladjidi, 1999 ; Fréry, 2010 ; Koenig, 2012). Premièrement, il s'insère dans un champ conceptuel particulièrement dense, dans lequel on trouve des dispositifs plus anciens qu'il entend englober (réseau stratégique, entreprise virtuelle, etc.). Deuxièmement, il se rapproche de concepts relativement récents comme l'architecture d'industrie ou les plateformes (Evans & Schmalensee, 2007 ; Gawer & Cusumano, 2008 ; Cusumano, 2010) avec lesquels on note des ressemblances ou des recouvrements partiels.

En fait, on lui reproche le manque de clarté de sa définition, tant dans son périmètre que de sa compréhension. L'imprécision sémantique des référents (communauté, réseau) ne permet pas de donner une définition explicite et complète des EA. Sur ce point, une prise de distance par rapport à la référence biologique peut se révéler utile. Au-delà des controverses sémantiques, le principal problème épistémologique du concept d'écosystème d'affaires est en effet sa référence implicite à la biologie, discutable à plusieurs niveaux (Teece, 2007).

Premièrement, en biologie, un écosystème est constitué de deux éléments en interaction, qui sont d'une part, un milieu (le biotope) et d'autre part, les êtres vivants qui l'occupent (la biocénose). Or, si dans ce que décrit Moore, il est clair que les entreprises renvoient à la biocénose (les différentes espèces en présence), le biotope n'est pas caractérisé : est-ce le marché ? Les clients ? Le contexte institutionnel ? De plus, si Moore évoque la présence d'autres acteurs (donc d'autres espèces) comme les organismes publics, les fournisseurs, les investisseurs, les syndicats ou les autorités de régulation, il ne traite que des entreprises. Autrement dit, Moore ne distingue qu'un seul groupe fonctionnel et la diversité taxonomique est réduite à sa plus simple expression. En se concentrant sur les seules entreprises, Moore néglige les relations avec le milieu avec lequel elles interagissent. La biocénose est donc étudiée indépendamment du biotope, ce qui est inconcevable en biologie.

Deuxièmement, Moore évoque à plusieurs reprises l'existence d'une concurrence entre écosystèmes d'affaires, ce qui n'a pas de sens en biologie. Il peut exister effectivement dans les

écosystèmes naturels une concurrence interspécifique (entre espèces) pour l'accès à des ressources ou l'occupation d'un territoire, et une concurrence intra-spécifique (prédation et reproduction) au sein d'une même espèce ; mais jamais de concurrence entre écosystèmes.

Troisièmement, réciproquement, si la prédation est naturelle pour ne pas dire nécessaire dans un écosystème biologique, c'est une vue de l'esprit de considérer qu'il puisse exister des entreprises « prédatrices » et des entreprises « proies » et en corollaire une chaîne alimentaire dans les affaires. Les entreprises sont en compétition pour gagner et conserver des clients, mais cette compétition inter-firme ne peut en aucune manière se résumer à un comportement de prédation tel qu'analysé en éthologie et plus généralement en biologie.

Quatrièmement, dans l'approche de Moore, l'écosystème est une structure hiérarchique « pilotée » par une ou plusieurs entreprises dominantes. Certes, les écosystèmes biologiques ont une structure hiérarchique, mais cela ne signifie pas l'existence d'un organe de contrôle (Duvigneaud & Lamotte, 2009) et encore moins qu'une espèce assure ce contrôle. De même, le fait qu'une espèce soit située au sommet de la chaîne alimentaire ne lui confère pas un pouvoir de contrôle sur son écosystème. Moore a donc une vision anthropocentrique – on pourrait dire cartésienne – de l'écosystème, bien éloignée de la biologie.

Enfin, la notion d'intention mérite également quelques remarques. Pour Moore, l'intentionnalité des acteurs se manifeste à deux niveaux : celui de l'entreprise qui décide de créer un écosystème, et celui de l'entreprise qui rejoint ou quitte un écosystème constitué. Dans le monde animal, aucune espèce n'a la capacité de créer un écosystème, pas plus qu'elle ne détient la capacité de le quitter. À sa naissance, un animal se retrouve intégré de facto dans un écosystème et à sa mort sa dépouille y est recyclée. Les transferts d'énergie et de matière dans les écosystèmes s'effectuent principalement via les chaînes alimentaires, respectant ainsi la devise d'Anaxagore, reprise par Lavoisier « *rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme* ». L'intentionnalité des acteurs n'a pas de sens en biologie. La posture de Moore trouve néanmoins son explication dans le discours prescriptif qui vise à faire comprendre aux managers l'importance de créer, d'étendre et de défendre leur écosystème.

Finalement, dans les travaux de Moore, l'analogie avec les écosystèmes biologiques se limite à l'existence d'acteurs (entreprises) en situation d'interdépendance. Or, il convient de rappeler que le concept d'écosystème biologique a évolué au gré des changements paradigmatiques qui ont ponctué l'évolution de l'écologie (*Community Ecology Paradigm, Ecosystem Ecology Paradigm, Evolutionary Ecology Paradigm, Biodiversity-Ecosystem Function Paradigm*). La principale faiblesse du concept d'EA est sa nature métaphorique car elle a freiné son acceptation scientifique, tout en contribuant largement à la popularisation du concept dans le jargon managérial.

> Néanmoins, « *l'approche par les écosystèmes d'affaires fait de la théorie écologique un cadre d'analyse pertinent des phénomènes stratégiques et organisationnels (…). L'assimilation de la stratégie à l'écologie, et l'importation des concepts d'écosystème, de cycle de vie, de co-évolution (…), traduit la volonté d'importer un schéma interprétatif ayant déjà fait la preuve de sa pertinence et de sa cohérence théorique dans d'autres champs scientifiques. L'approche par les écosystèmes d'affaires respecte donc la conception analytique de l'approche évolutionniste* » (Edouard & Gratacap, 2010, p. 14).

N'oublions pas cependant que grâce à son succès auprès des praticiens, la notion d'EA a déjà contribué à faire évoluer certaines branches du management stratégique : Porter a ajouté un sixième facteur – les complémenteurs –à son modèle des cinq forces (Porter, 2008), Branderburger & Nalebuff (1996) ont proposé le concept de coopétition, et Teece (2007) a poursuivi son exploration des capacités dynamiques. Bien que contestable, la notion d'EA s'est donc montrée féconde (Fréry, 2012).

3.2. Stratégies collectives, compétences centrales et innovation dans une perspective évolutionniste

La notion d'écosystème d'affaires est étroitement liée à celle de modèle économique. En créant un modèle économique, l'on élabore l'organisation interne de la structure, ainsi que le réseau de

connexions la rattachant à son écosystème de référence, de manière à être financièrement viable. La réflexion en termes d'écosystèmes d'affaires est une grille de lecture permettant d'envisager une nouvelle vision de l'évolution et de l'analyse des comportements stratégiques des entreprises.

Traditionnellement, on considère que trois courants de pensée permettent de comprendre la nature des écosystèmes d'affaires et ont influé sur l'émergence de ce concept : la théorie du chaos, la théorie des standards et la théorie des stratégies collectives (Gueguen & Torrès, 2004 ; Ronteau, 2009). La théorie des systèmes complexes et du chaos (Moore, 2006), déterminante dans la compréhension des écosystèmes d'affaires parce que leur fondement repose sur la notion de différents systèmes en fortes interactions (Saglietto, 2007). En effet, cette théorie met en avant le caractère instable et évolutif des stratégies des entreprises où l'interaction est prédominante (Frontier, 1999 ; Peltoniemi & Vuori, 2004).

La théorie des stratégies collectives et de l'écologie humaine s'avère utile à la compréhension de ce phénomène parce que la nature des écosystèmes d'affaires dépend de la complémentarité d'entreprises disparates unies au sein d'une même communauté de destin stratégique. Il n'est d'ailleurs pas étonnant que les EA, emprunts de l'analogie biologique, fasse appel à l'écologie humaine. Selon cette perspective, qui repose sur la notion d'ensemble organisationnel, les entreprises peuvent combiner volontairement et délibérément leurs actions afin de former un vaste réseau et modifier leur environnement à l'aide de mécanismes de régulation. Ainsi, au sein de cet environnement réticulaire, les décisions individuelles seront moins importantes que les décisions collectives. L'échelle d'observation de la stratégie quitte donc l'étude d'une entreprise focale au profit de l'étude d'un groupe d'entreprises.

La théorie des standards semble pertinente pour analyser ces stratégies parce que l'on considère que les entreprises contribuent à un écosystème d'affaires sur la base d'une ou de plusieurs compétences centrales partagées et les développent pour établir une norme technologique. Les entreprises présentes au sein d'un écosystème d'affaires ont intérêt à pérenniser un standard afin de garder une clientèle « captive ». De plus, en partageant ce standard, l'entreprise pourra profiter d'externalités de réseaux permettant d'accroître l'intérêt lié à l'utilisation de son produit ou service.

La sociologie des réseaux socio-techniques et la théorie des conventions semblent être également des voies à explorer (Koenig, 2012) mais sans qu'elles aient encore donné lieu à des travaux empiriques concernant les EA.

La théorie des stratégies collectives éclaire les objectifs du système et celle des compétences dynamiques explique la façon dont ces stratégies se développent. La complémentarité des deux approches nous semble indispensable. En effet, la notion de capacités dynamique a le même objectif que la théorie des stratégies collectives : montrer que les organisations peuvent faire face aux évolutions de leur environnement. Sauf qu'ici, l'on se centre sur les compétences internes et externes. Autrement dit, l'approche par les stratégies collectives relève de la volonté d'expliquer « pourquoi » les organisations décident de collaborer, alors que celle par les compétences centrales est motivée par la compréhension du « comment ». Pourquoi ? Pour faire « tampon » avec l'environnement exogène. Comment ? En intégrant, construisant, et reconfigurant des compétences internes et externes.

Par ailleurs, nous pensons qu'un regard par la théorie de l'innovation, à travers la lunette d'observation des instruments de gestion, apporte un double éclairage à la fois sur les processus et sur les activités. Processus de conception, d'implémentation et de diffusion des innovations managériales, d'un côté, et activités des acteurs à l'intérieur de l'organisation et des organisations. Cette analyse à « 360 degrés », à la fois « du dedans et du dehors » est permise parce que le même outil est utilisé par tous. Mieux encore, il est co-construit par tous et co-évolue avec tous au fil du temps. C'est là le principal intérêt d'un processus sur le long terme avec le même noyau stratégique et le même substrat technique. C'est ce qui constitue le référentiel commun, permettant d'allier « communauté » et « réseau », de favoriser et de développer simultanément connaissances et relations, de façon explicite.

3.3. Les mécanismes de coordination

Le principal déterminant de la coordination des stratégies collectives est la plateforme, socle du système. Cependant, ce « poumon » s'alimente d'un certain nombre d'autres paramètres, dont toute la difficulté consiste à les maîtriser. Ce qui donne finalement un certain degré d'indéterminisme aux actions des entreprises leaders. Ces paramètres, cependant, relèvent en grande partie des volontés des hommes de favoriser ou non leur mise en œuvre. On pourra toujours relever une part d'imprévus dans les actions menées, mais dans la mesure où ces dernières sont réalisées de façon concertées et collégiales, un réajustement est toujours possible.

Toutefois, les stratégies collectives renvoient à d'autres problématiques plus générales sur leurs conditions de stabilité, qui peuvent être remises en cause en « interne » ou par des facteurs externes. Cette notion de stabilité a été largement débattue dans de nombreux travaux académiques faisant référence notamment aux « nouvelles théories de la firme » (théorie des coûts de transaction, de l'agence et des droits de propriété). Faut-il alors considérer la plateforme sous l'angle d'un « équilibre instable » (Stanley, 1999 ; Pellegrin & Gueguen, 2004) ? Si les risques d'appropriation des compétences (connaissances, technologie) par l'un des partenaires sont tout à fait réels, la stabilité de la plateforme peut être remise en cause. Il convient dès lors de prendre en compte les mécanismes de coordination (Assens, 2003).

Le courant sociologique affirme que la coopération relève davantage du comportement des acteurs ou de la politique. Il considère que, au-delà des contrats permettant de réguler les transactions, d'autres règles interviennent. Il permet d'appréhender les dimensions socio-politiques des organisations et des notions propres aux individus comme l'influence, la réputation ou la confiance - alors que l'on s'attache davantage à l'objet et aux objectifs de la coopération dans le courant économique.

Un facteur de stabilité pourrait notamment être lié au rôle clé joué par le leader et par la constance et le degré de ce rôle (Pellegrin & Gueguen, 2004). La position de leader n'est pas immuable et son comportement est déterminant afin de préserver son leadership, dans la mesure où les écosystèmes d'affaires sont caractérisés par d'importantes dynamiques concurrentielles aux *niveaux intra et inter-*

écosystèmes. La position de firmes-pivot constitue la « *clé de voute de l'écosystème d'affaires dans la mesure où elles permettent, par leur vision et leurs capacités relationnelles, de mettre sur pied un nouveau réseau de valeur* » (Ronteau, 2009, p. 201). Le rôle, la stratégie, la vision de la firme-pivot sont déterminants dans la pérennité de l'EA. Si l'écosystème d'affaires de BASF a su traverser les épreuves du temps, c'est aussi parce qu'il a été initié par le *Cercle,* émanation d'un dirigeant visionnaire qui aura marqué le groupe entier pendant près de 30 ans[17]. Par ailleurs, la direction générale de BASF cultive un management basé sur la participation, l'initiative de ses membres et sur le travail collaboratif à tous les niveaux de l'entreprise. Ces différentes caractéristiques ont été décrites dans la littérature sur les écosystèmes d'affaires comme des facteurs d'explication de la coévolution des écosystèmes d'affaires (Ronteau, 2009).

Quant aux autres acteurs de l'EA, notamment les *acteurs de niche*, il s'agit de spécialistes, d'experts qui n'influencent pas directement le processus d'évolution de l'écosystème d'affaires. Les *apporteurs d'affaires*, eux, profitent de l'opportunité mais ne s'investissement pas totalement. Il s'agit, par exemple, dans le cas du *Cercle*, des agriculteurs, des associations de consommateurs. Par ailleurs, les *entreprises dominantes* sont positionnées dans des secteurs relativement stables et ancrées et cherchent à maîtriser la valeur produite par l'écosystème pour leur propre développement. Pour notre étude de cas, il s'agit par exemple des coopératives, des IAA ou de la grande distribution. Enfin, les *organisations pivot* sont au cœur de relations croisées et évoluent dans des secteurs aux environnements turbulents. La dynamique d'évolution de l'écosystème d'affaires dépend d'eux et réciproquement.

Les entreprises qui adhérent à des stratégies collectives le font de manière délibérée. C'est un choix conscient et réfléchi, motivé par le désir de participer à un projet collectif potentiellement générateur de valeur pour l'entreprise. Au sein d'une plateforme, les entreprises ont intérêt à coopérer, notamment pour accéder à certaines ressources, ce qui les place d'emblée dans une situation d'interdépendance. Comme toute organisation, la plateforme doit donc concilier en permanence « intérêt commun » et « intérêt individuel ». Le leader devra donc gérer en permanence cette tension entre la création de valeur et la captation de la valeur créée. Le choix de son *business model,* et donc de sa plateforme, est donc loin

[17] Voir chapitre 6.

d'être neutre (Iansiti & Levien, 2004). Les relations entre les entreprises dans une plateforme sont complexes et traduisent un mélange de coopération et de compétition (« coopétition ») qui contribue à la dynamique de la structure. Les entreprises qui rejoignent la plateforme ont également des activités complémentaires à celle du leader ou de la firme pivot et suivent une logique de spécialisation. L'existence de produits ou de services complémentaires (Nalebuff & Brandenburger, 1996) à l'offre mise en avant par la firme pivot (*core offer*) favorise la croissance du système par le biais des externalités de réseaux directes ou indirectes (Katz & Shapiro, 1985, 1986 ; Matutes & Regibeau, 1988 ; Church & Gandal, 1993 ; Stremersch & *al.*, 2007 ; Isckia, 2011). Les grappes d'innovation qui résultent de ce processus collaboratif peuvent être portées par différents *business models* et contribuent au développement d'une compétence collective. Le leadership sera donc généralement assuré par l'entreprise qui aura su identifier et mettre en œuvre les modalités de collaboration les plus en adéquation avec les intérêts des différents partenaires. Ce faisant, l'entreprise leader assure non seulement la prospérité et le maintien de la plateforme mais aussi la sienne (Isckia, 2011).

Les frontières sont susceptibles d'évoluer au gré des coalitions entre les entreprises. Le rôle de l'entreprise leader n'est pas neutre car c'est elle en effet qui va attirer – à travers la vision du *business* qu'elle va promouvoir ou du standard qu'elle souhaite diffuser – différents partenaires et orchestrer les relations d'affaires. Dans ce contexte, le rôle et la position du leader seront valorisés par les membres de la communauté, dans l'intérêt d'un destin partagé par tous (*idem*, 2011).

La dialectique concurrence/coopération renvoie à l'un des principes fondamentaux de la notion de système et à la problématique de l'équilibre. Les plateformes se nourrissent de la théorie des systèmes. Par les régulations, la reproduction et l'apprentissage, elles développent leur capacité de résistance à l'entropie, permettant flexibilité, adaptation et pilotage par objectifs plutôt que par programmation (Mira-Bonnardel & *al.,* 2012).

L'entreprise évolue, insérée au sein d'un environnement à partir duquel elle va tisser différents types de relations. Ces dernières sont denses, complexes et sont définies comme étant à la fois verticales, horizontales, transversales et diffuses, mais ne suffisent pas à comprendre la globalité des relations entretenues par une entreprise. L'association de ces différentes relations permet de développer

des synergies fortes et cruciales. Les relations verticales réunissent fournisseurs et clients, dans la perspective directe et immédiate de la production de biens et/ou de services. Les relations horizontales correspondent à la réunion des entreprises produisant le même type de bien. Dans le cas du partage d'une même ressource, ces entreprises sont concurrentes. Si la relation est axée sur la coopération entre concurrents, il s'agit de coopétition. Les relations transversales lient les organisations qui développement des activités différentes, dans des filières de production non concurrentes. Dans le cas d'intérêts partagés, ces entreprises peuvent se regrouper sous un modèle organisationnel associatif. Enfin, les relations dites « diffuses » sont tacites et correspondent au partage de valeurs et de croyances communes, comme la culture ou l'identité.

La compréhension des entreprises devient plus pertinente lorsque l'on analyse les relations tissées avec ses pairs et ses divers partenaires, sur la base de compétences centrales. Mais cela n'est pas suffisant car il faut également appréhender les relations indirectes entre les fournisseurs, les clients, et toutes les autres parties prenantes afin de partager un standard, une norme, un référentiel commun. Leurs liens et leurs comportements respectifs auront un impact sur le développement de la compétence centrale et par voie de conséquence, sur l'avenir de l'écosystème d'affaires.

Les types de collaboration peuvent offrir une grande diversité ; d'une part, les modes d'organisation des relations témoignent d'une complexité notable : de forme horizontale lorsque les entreprises sont en concurrence, verticale dans des situations de complémentarité, mais des liaisons transversales, incluant des firmes en situation de coopétition (Brandenburger & Nalebuff, 1995, 1997) apparaissent également. D'autre part, les modalités structurelles traduisent une échelle croissante d'implication des acteurs, allant de la mise en réseau à un degré faible, jusqu'à des formes d'alliance structurées impliquant un niveau d'engagement élevé (Fourcade, 2006).

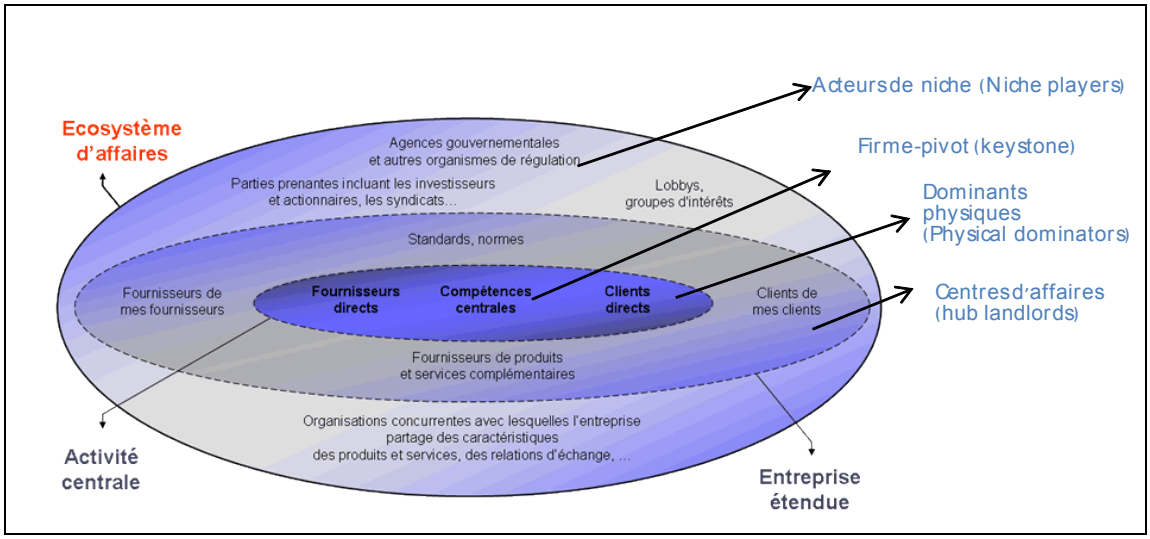


Figure 20 : les relations entre les acteurs des écosystèmes d'affaires (adapté d'après Moore, 1996 ; Gueguen & Torrès, 2004 ; Iansiti & Levien, 2004 ; Ronteau, 2009)

Mais ces éléments ne sont pas suffisants et d'autres facteurs d'équilibre interviennent. Il semble que la confiance entre les différents protagonistes liée aux processus d'apprentissage (technologique et organisationnel) soit garante d'une certaine stabilité. La confiance reste liée à des facteurs comme l'opportunisme qui a pris une large part dans les développements de la théorie des coûts de transaction. En effet, l'existence du système contractuel suppose un degré d'opportunisme qui impose la recherche de clauses de sauvegarde garantissant les intérêts des acteurs impliqués dans la relation (Williamson, 1985). La confiance est supposée diminuer les coûts de transaction car elle évite la constitution de ces clauses qui ne peuvent être effectuées sans coûts supplémentaires.

Cette relation est perçue comme un gage de réussite et de durabilité dans le cadre de la coopération inter-firmes (Ciborra, 1991). La confiance est la « *présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va, y compris face à des circonstances imprévues, agir en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables* » (Bidault, 1988) ou encore le « *facteur clé de réussite des interactions* » qui « *permet de dépasser les intérêts égoïstes et de produire des bénéfices importants dans le cadre de relations coopératives entre acteurs économiques* » (Baillette & Lebraty, 2002). La confiance a été définie de différentes manières du fait de la complexité du concept et de la multitude des domaines qui se sont intéressés à son étude. La confiance mutuelle liée aux engagements antérieurs, à la réputation et à la « mémoire sociale », constitue un élément rassurant et stabilisant renforcé par la combinaison et l'échange de nouvelles connaissances et d'un savoir-faire organisationnel. La dimension relationnelle est

aussi forte que celle des connaissances et est présente à travers des contrats moraux et de confiance, bien sûr, mais aussi commerciaux. Preuve en est d'une abondante littérature sur l'éthique des affaires et celle des réseaux, qui positionnent notamment la confiance comme un préalable à la contractualisation entre les acteurs (Jarillo, 1988 ; Puel, 1989 ; Jonas, 1990 ; Ricoeur, 1990 ; Dosse, 1995 ; Thévenot, 1995 ; Seidel, 1995 ; Misrahi, 1997 ; Ballet & De Bry, 2001 ; Peyrelevade, 2005 ; Forgues, Fréchet & Josserand, 2006 ; Flipo, 2007 ; Josserand, 2001, 2007 ; Postel & Rousseau, 2008 ; De Bry & *al.*, 2010).

Conclusion du chapitre

En somme, les acteurs d'une plateforme adoptent des comportements stratégiques en fonction de leur profil, de la complexité de leurs relations, du degré de turbulence et d'innovation (c'est-à-dire l'environnement) (Iansiti & Levien, 2004), de la confiance, du rôle du leader, de l'institutionnalisation des routines et des règles. Ce sont les mêmes déterminants pour plusieurs organisations que pour une seule organisation, ce qui laisse à penser que l'on reproduit le même environnement. La différence est que l'environnement considéré est fabriqué, concerté et négocié (Cyert & March, 1963). Pourrait-on alors parler de « facteurs de contingence maîtrisés » pour caractériser ces déterminants ?

Certaines conditions déterminent le succès de cet environnement fabriqué, de cette plateforme : la productivité, la « robustesse » (la capacité à résister aux chocs et à s'adapter à un environnement changeant), la possibilité de créer des niches et des opportunités pour de nouvelles firmes (Iansiti & Levien, 2004), les parties prenantes (qui ne sont pas toutes des entreprises) et les valeurs sociétales que partagent les organisations de la plateforme (Moore, 1996 ; Gueguen & Passebois-Ducros, 2011).

Ainsi, l'écosystème d'affaires apparaît tour à tour comme une structure qui englobe des entreprises et comme une structure qui émerge des stratégies des entreprises. Pour autant, la notion de communauté n'est pas anodine, parce que si c'est une structure qui englobe les entreprises, c'est que l'environnement est le déterminant. Si c'est une structure qui émerge des stratégies de l'entreprise, c'est une démarche volontaire où l'objectif est d'influencer l'environnement. Le flou même de la définition de l'EA, de son analyse focale, renvoie à la problématique de l'alignement stratégique.

En effet, les bases théoriques de cette recherche soulignent la contingence de l'organisation à l'environnement et l'importance des processus de décision des dirigeants dans la relation de l'organisation avec l'environnement et la continuité stratégique de l'entreprise (Watiez, 2002). Il est intéressant de prendre en considération l'environnement des entreprises qui font partie de l'écosystème dans la mesure où les stratégies des autres acteurs extérieurs peuvent avoir des répercussions sur l'équilibre de l'écosystème. C'était déjà le cas des autres types de réseaux/alliances.

> « *Les stratégies des firmes tierces sont susceptibles de contrer celles des firmes qui participent à l'accord et de provoquer des débauchages et des conflits d'intérêt. Il existe en permanence la menace d'un recours à une coalition alternative, à une autre forme de coopération (telle l'acquisition d'une licence) ou à un retour à une stratégie indépendante* » (Jacquemin, 1986, p. 4).

Il existe en effet des changements dans les structures mêmes des marchés qui auront des répercussions sur le développement des écosystèmes, l'entrée ou la sortie des différents acteurs (Daidj, 2011). Ainsi l'on peut s'interroger sur la part de stratégie délibérée et celle de réaction opportuniste dans la construction d'un écosystème d'affaires (Mira-Bonnardel & *al*., 2012). Autrement dit, entre programmation et improvisation, quelle démarche stratégique est mise en œuvre dans la naissance d'un écosystème d'affaires ?

Deuxième partie : Méthodologie, Conception et Etude de cas

Une démarche prospective stratégique participative innovante de 1995 à 2012 : le cas du leader mondial de l'agro-fourniture

« *Mon Dieu, qu'il est difficile de prévoir ! … surtout l'avenir* »

Alphonse Allais

Chapitre 3. Méthodologie, design de la recherche et construction des questions de recherche

Introduction du chapitre

Au cours de ce chapitre, nous justifions le choix de l'analyse qualitative et de l'étude de cas puis exposons notre démarche pour la collecte des données et la construction de la grille d'analyse afin de répondre à notre problématique. Nous détaillons notre démarche générale de recherche, la nature des données récoltées et la manière dont nous les avons analysées.

1. Une analyse qualitative à travers une étude de cas unique

Bien que la posture épistémologique dans les Sciences de Gestion fasse l'objet de moins de controverse que par le passé, nous effectuons un bref retour sur la classique distinction opérée dans la littérature entre méthodes quantitative et qualitative (Hlady-Rispal, 2002).

> « *L'approche qualitative et l'approche quantitative n'ont pas le même terrain d'action. L'approche quantitative permet d'obtenir des données descriptives par une méthode statistique. Quant à la méthode qualitative elle est surtout valable pour faire des déductions spécifiques à propos d'un évènement, d'une variable d'inférence précise et non pour des inférences générales » (*Bardin, 2001, p. 147-148).

Dans le domaine des Sciences de Gestion, il est possible de dépasser l'opposition entre positivisme et constructivisme *« et intégrer les différentes approches au sein d'un même schéma conceptuel (…) en considérant une boucle récursive abduction/déduction/induction* » (David, 1999).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons adopté un positionnement constructiviste à travers un processus itératif d'allers retours terrain-théorie.

> Autrement dit, « *une posture où « la connaissance a le statut d'hypothèses plausibles adaptées à l'expérience des sujets qui la génèrent. Elle est destinée à être utilisée comme un guide heuristique pour encourager la réflexion, éclairer des situations problématiques ou stimuler l'action créative en donnant à voir des voies plausibles pour atteindre certains buts. La légitimation pragmatique des connaissances repose sur la capacité de ces connaissances à constituer des repères viables pour cheminer dans le monde en direction de ses buts (Avenier, 2010a; von Glasersfeld, 2001). Les connaissances ne s'expriment pas sous la forme de théories prédictives ni de règles normatives à suivre nécessairement. Elles sont vues comme génératives (Gergen, 1994), en particulier destinées à générer un dialogue réflexif* (Numagami, 1998) » (Albert & Avenier, 2011, p. 27).

Nous nous intéressons à la question du « comment » des processus de conception et d'évolution des innovations managériales dans la fabrique collective de la stratégie, même si le « pourquoi » mérite également attention. Autrement dit, nous cherchons à construire des connaissances sur les processus de création de savoirs et de relations dans les démarches participatives et coopératives à partir de certaines données (contexte, acteurs, ressources, mécanismes, pratiques) dans une situation dynamique. Au sein de notre recherche, l'approche qualitative porte sur une démarche de réflexions prospectives menée par des acteurs issus d'une même filière sectorielle et faisant partie de plusieurs organisations en interaction.

L'ethnométhodologie, la phénoménologie, l'approche clinique, l'ethnographie et l'étude de cas sont autant de méthodes qualitatives répertoriées. Bien que l'étude de cas relève quelques limites soulignées dans la littérature, notamment le temps nécessaire et exigé pour mener à bien la recherche (Yin, 1994) ou les difficultés de généralisation des résultats liées au caractère propre à chaque étude

(Giroux, 2003), nous adoptons cette méthode car elle permet de compléter des théories ou de leur apporter des éclairages nouveaux sur certains phénomènes inexpliqués (Hlady-Rispal, 2002).

> La « *recherche en Sciences de gestion a deux volets : analyser les pratiques des organisations et élaborer des théories qui donnent à ces pratiques une valeur plus générale, et concevoir des méthodes et des outils de management* » (David, 2006).

Nous utilisons la méthode de l'observation participante (Chanlat, 2006) pour étudier et comprendre le fonctionnement et le rôle du *Cercle* de prospective de BASF. L'étude de cas nous permet de retracer sur le terrain les pratiques des acteurs de sorte qu'il soit possible de comprendre et de suivre la succession des évènements au cours du temps (Wacheux, 1996) : il s'agit de « *l'analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications ».* Elle tient compte de toutes les dimensions du phénomène observés, qu'elles soient historiques, contextuelles ou circonstancielles (Giordano, 2003) puisqu'elle permet une confrontation au terrain (Eisenhardt & Graebner, 2007).

> En somme, la méthode des cas est une forme de « *recherche empirique qui permet d'investiguer un phénomène contemporain dans son contexte réel, spécialement quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidents »* (Yin, 2003, p. 13).

Grâce à l'étude de cas, qui s'adapte aux contexte et caractéristiques du chercheur, nous élaborons des propositions sur la dynamique de conception inter-organisationnelle des innovations managériales et sur leur évolution. En effet, la méthode des cas nous permet de bénéficier d'un « opportunisme méthodique » (Girin, 1989), afin de pouvoir étudier un grand nombre de variables en interaction (relations entre les partenaires du *Cercle*, prises de décision, choix stratégiques…).

Elle nous permet également d'utiliser les connaissances sur les dynamiques de co-évolution des outils de gestion (Moisdon, 1997 ; David, 1996, 1998, Lorino, 2002 ; De Vaujany, 2005 ; Birkinshaw & *al.*,

2008), sur la théorie de la conception innovante (Hatchuel, 1999 ; Hatchuel & *al*., 2006), et les récentes publications sur le thème de la fabrique de la stratégie (Golsorkhi & *al.*, 2006) qui offrent un cadre de description et d'analyse pour les processus de gestion qui se réalisent sur le terrain dans les interactions entre les personnes. Ces travaux sont mobilisés afin de dégager certaines régularités et construire progressivement des pistes de généralisations théoriques (Giroux, 2003).

Enfin, la méthode des cas se prête aux recherches sur le processus de changement, particulièrement lorsqu'il s'agit de s'interroger sur le « comment » et que l'on s'interroge sur la durée (Yin, 1990). Des recherches sur le changement à la fois utiles pour la théorie et la pratique doivent explorer à la fois les contextes, les contenus et les processus, ainsi que leurs interactions au cours du temps (Pettigrew & *al.*, 2001). Les chercheurs sont alors confrontés à un double défi : attraper le réel au vol et étudier des processus à long terme dans leur contexte naturel, ce qui conduit à y considérer de multiples niveaux d'analyse interconnectés (Barley, 1990 ; Pettigrew & *al.*, 2001).

Notre méthodologie est inspirée par les études longitudinales de cas enchâssés (Yin, 2003), stratégie particulière de recherche sur des processus organisationnels (Musca, 2006). Bien que l'organisation étudiée soit unique, l'analyse est menée sur plusieurs niveaux et traitée comme plusieurs cas simultanés et en inter-relations. Notre étude comporte plusieurs sous-unités d'analyse et les réflexions portent à la fois au niveau du cas d'ensemble et des sous-unités : au niveau du *Cercle* de Réflexions prospectives, au niveau des acteurs, au niveau de l'organisation, mais aussi au niveau des autres organisations partenaires du *Cercle*. Par ailleurs, la décomposition du cas en autant de démarches prospectives menées par BASF de 1995 à 2012, permet de considérer les données par tranche et de morceler l'étude en sous-unités d'analyse.

> Cette méthode nous semble adaptée à notre recherche car « *l'étude de cas longitudinale a pour objectif la compréhension et l'explication de processus organisationnels dans leur contexte. (…) L'objectif est de proposer des construits élaborés à partir d'observations empiriques détaillées, susceptibles d'en expliquer certains aspects, et pouvant être discutés et amendés* » (Musca, 2006).

Pour étudier les phénomènes dynamiques d'apprentissage organisationnel, d'innovation ou de changements stratégiques, deux types de recherches sont possibles (Langley, 1999). D'un côté les recherches formulant des théories a priori pour les tester sur des séries de données historiques. D'un autre, des recherches choisissant de les étudier en plan rapproché à partir de données terrain détaillées pour essayer d'en extraire des théories (Pettigrew, 1990 ; Van de Ven, 1992 ; Langley, 1999). Nous avons choisi de mener une recherche du second type.

1.1. La construction progressive de la problématique et du cadre conceptuel

Le point de départ de cette recherche est une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) signée en septembre 1998 avec BASF France Agriculture basée à Levallois-Perret et le Laboratoire d'Investigations Prospectives et Stratégiques (LIPS) du CNAM. Nos travaux sont arrêtés en 2000, puis repris dix ans plus tard sous la direction du Pr Albert David au sein de M-Lab, une équipe de Dauphine Recherches en Management. La façon dont cette thèse a été vécue a considérablement influencé la construction de notre cadre conceptuel et dénote la façon dont se sont progressivement enrichis et construits nos cadres conceptuel et théorique. Au départ, notre recherche traite de Prospective et Développement Durable, pour arriver, des années plus tard, aux concepts de strategizing et de conception.

D'abord, notre recherche est successivement encadrée par deux directeurs de thèse qui travaillent sur des thématiques de recherche très différentes. Ensuite, elle est menée à l'intérieur de l'entreprise, puis au sein d'un laboratoire. Dès lors, nos objectifs, notre connaissance des organisations et nos perceptions évoluent avec le temps, d'autant plus que la recherche menée hors d'un cadre orienté par une entreprise avec laquelle le chercheur est contractuellement lié, apporte davantage de « liberté » quant à la mobilisation des concepts choisis pour analyser le cas d'étude. En effet, le « cahier des charges »

initial de la recherche reçu de la part de l'entreprise demande explicitement à réfléchir sur les apports de la prospective dans un contexte lié au développement durable et aux enjeux environnementaux[18].

Pour répondre à cette demande, nos questionnements lors de la première présentation de nos travaux en octobre 1998 à l'équipe de direction sont les suivants : dans quelle mesure la prospective peut-elle être une réponse d'adaptation de l'organisation aux mutations environnementales ? Quels sont les apports de la prospective participative sur des enjeux non classiques (comme l'environnement) ? Plus particulièrement, jusqu'où la prospective doit-elle être participative ? En fonction de quels critères faut-il élargir les *Cercle*s de réflexions ? Est-ce sous influence de l'environnement, ou de manière normative ?

La prospective stratégique constituait non pas tant notre objet d'étude, mais notre cadre conceptuel. Ainsi, durant les premières années de notre thèse, nous nous attachons à déterminer dans quelle mesure une filière soumise aux mutations de l'environnement doit-elle et peut-elle faire de la prospective participative, et dans quelle mesure cette dernière impose t-elle des changements internes et externes dans l'organisation ? A cette période, notre démarche de recherche est déclenchée par nos observations en interactions avec le terrain, mais c'est à travers nos lectures théoriques que nous trouvons les concepts qui nous permettent d'articuler notre démarche et de dépasser nos intuitions empiriques. En ce sens, nous adoptons à ce moment là une démarche abductive car notre point de départ est le fait observé (Peirce, 1978) : la mise en place de démarches de réflexions prospectives pour faire face aux enjeux environnementaux.

Cependant, la littérature sur la prise en compte des enjeux environnementaux (Hart & Shrivastava, 1996), sur les crises et les ruptures (Lagadec, 2000) et sur la prospective (Lesourne & *al.*, 1996) nous apportent des éclairages empiriques intéressants, mais ne nous permettent pas, à notre sens, de mobiliser de véritables théories et de comprendre les phénomènes observés dans une vision processuelle.

Plus tard, nous comprenons que la prospective stratégique, souvent ancrée dans une « démarche-terrain », constitue davantage un objet d'étude plutôt qu'un cadre théorique. Quant à la notion

[18] Le terme « RSE, Responsabilité Sociale des Entreprises » étant, à cette époque, encore relativement peu utilisé en France.

de développement durable, elle peut être envisagée en toile de fond, même si la recherche aurait également pu se tourner vers les concepts de la RSE et des parties prenantes. Cette perspective de recherche constitue sans doute un champ supplémentaire d'exploration de notre travail.

A la reprise de nos travaux de thèse, c'est au travers des approches processuelle et contextuelle et des théories de l'action collective organisée que nous affinons notre problématique et trouvons nos axes de recherche nous permettant une prise de recul nécessaire par rapport à notre terrain.

En effet, les travaux de Pettigrew (1987), par les concepts de contenu (l'axe concerné par le changement), de contexte (les éléments internes et externes influençant l'évolution du contenu), et de processus (comment l'organisation change, à travers les actions des acteurs) fournissent un cadre de travail afin d'organiser les données recueillies. Plus précisément, les travaux de Moisdon (1997) et de Hatchuel & Molet (1986) éclairent sur les liens entre organisation et outils de gestion. Ceux de David (1996) sur la structure et la dynamique des innovations managériales permettent d'en comprendre les conséquences, dans la mesure où ces innovations sont le fruit d'un processus d'action collective qui vise à adapter l'organisation dans son ensemble à un contexte concurrentiel et environnemental particulièrement changeant. Ceux de Hatchuel & Weil (1999) sur la théorie de la conception aident à comprendre les processus de conception des innovations. Les travaux de Birkinshaw & *al.* (2008) sur la dynamique de diffusion des innovations managériales et sur leur processus d'appropriation tant sur les acteurs que sur l'organisation elle-même apportent une compréhension plus fine des phases d'implémentation et des interfaces avec les acteurs.

Enfin, le courant de la perspective de la pratique (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski, 2004) apporte une lecture sur les « micro-pratiques » (Rouleau, 2005) des gestionnaires pour comprendre de quelles façons elles contribuent à la stratégie de l'organisation observée. La littérature sur le « Strategizing » (Jarzablowski & *al*., 2007) offre une perspective nouvelle sur le rôle du management intermédiaire et sur celui des consultants. Plus particulièrement, les travaux sur l'implantation des lieux de la stratégie comme « épisodes » (Hendry & Seidl, 2003), analysés à la fois en tant qu'espaces et moments, permettent de rentrer plus en profondeur sur la notion du « faire-stratégique ». Ces épisodes (work-shop, ateliers, …), éléments de la procédure de strategizing, semblent constituer une unité

d'analyse suffisamment précise pour comprendre la Prospective Stratégique Participative et pour affiner notre recherche afin de structurer la restitution des résultats de l'observation. Cependant, cette littérature envisage relativement peu le rôle des réseaux et des parties prenantes de manière plus large. C'est par le truchement de la littérature sur l'innovation que nous découvrons celles sur les plateformes et les écosystèmes d'affaires (Moore, 1996). En effet, les travaux sur les EA et les plateformes ont pour point commun de se référer à la question de l'innovation comme mécanisme de création de valeur et vecteur de compétitivité.

En mobilisant la littérature sur les processus de changement, les innovations managériales et le strategizing, notre problématique évolue progressivement. Dans un premier temps, nous nous demandons si la prospective stratégique participative permet aux organisations de s'inscrire dans un processus d'anticipation du changement et de conception d'innovations managériales. Nous cherchons à déterminer dans quelles mesures et à quelles conditions la prospective stratégique d'entreprise constitue-t-elle un outil de pilotage du changement dans un but de performance économique et sociale dans une perspective systémique ?

Ce questionnement se décline autour de deux axes de recherche :

- axe 1 : la PSP est une innovation managériale. La PSP est un outil de pilotage du changement. Il convient dès lors de déterminer sa nature, c'est-à-dire si elle si elle est orientée relations et/ou connaissances entre les acteurs dans l'organisation, son degré de formalisation puis ses degrés de contextualisation interne et externe. Autrement dit, comment la PSP favorise-t-elle le processus de changement de l'organisation ? Il convient ici de catégoriser la prospective à partir du champ sur les fonctions des outils de gestion et les modèles de pilotage de l'innovation afin de déterminer quel est le processus de conception de l'innovation produite par la PSP, c'est-à-dire répondre à notre 2e question.
- Axe 2 : la PSP est un espace de conception de la stratégie, mais aussi un dispositif initial qui peut à son tour générer des pratiques de management nouvelles, en complément ou en substitution. l'innovation. Plus spécifiquement, permet-elle de créer d'autres innovations de management ? Lesquelles ? Quelle est la typologie de ces innovations managériales ?

Nos observations empiriques nous ayant progressivement guidé à la fois vers l'étude des dynamiques d'implémentation et de diffusion des innovations managériales et vers les structures de coopération interentreprises de plus en plus nombreuses dans les contextes changeants, notre problématique ne consiste plus tant à déterminer si la prospective est un outil de gestion, bien que cela reste à démontrer, mais à caractériser et à comprendre les configurations organisationnelles qu'elle semble avoir produit et leurs rôles dans l'alignement stratégique avec l'environnement.

Plus précisément, la reformulation de notre problématique émane de trois constats empiriques :

1. La mise en œuvre de la prospective stratégique chez BASF sur cette période de plus de dix ans représente un changement majeur dans les pratiques de management, en même temps que ces pratiques sont elles-mêmes destinées à produire du changement, c'est à dire des nouvelles stratégies.

2. Au cours de cette dizaine d'années, la démarche est devenue de plus en plus participative. Elle concernait déjà la Direction Générale, mais son périmètre d'application s'est étendu à des acteurs que l'on considère habituellement comme faisant partie de l'environnement, dans les approches classiques, à savoir clients, fournisseurs et autres partenaires d'une filière.

3. La démarche concerne, comme indiqué au point précédent, l'élaboration de la stratégie de façon participative, intégrant progressivement un plus grand nombre de partenaires. Il n'est en effet pas si fréquent qu'un périmètre aussi large d'acteurs contribue explicitement à la fabrique de la stratégie. L'on cherche ainsi à noter l'originalité dans le fait que le participatif concerne la stratégie à travers les méthodes de la prospective.

Dès lors, ces constats nous amènent à redéfinir notre problématique autour de questions plus générales afin de comprendre avec qui, quand, comment et pourquoi fabrique-t-on collectivement la stratégie ?

Finalement, le but de notre recherche est de considérer une situation de management, qui semble novatrice et originale, et de nous demander comment nous pourrions l'analyser. Nous n'avons donc pas testé une théorie pré-existante sur une situation empirique. Au contraire, notre démarche de

recherche consiste à proposer une théorie à partir d'un modèle de fabrique de la stratégie « capté sous sa forme actionnable et contextuelle » (David & Hatchuel, 2007). Cette modélisation théorique donne à ce modèle sa valeur générale.

Au terme de cette recherche, **nous aboutissons à l'hypothèse que ce dispositif (la PSP) fonctionne comme une plateforme de conception de la stratégie mais aussi comme un lieu, qui contribue au fonctionnement d'un EA plus général. Ce dernier serait non seulement contributeur, mais également central dans le dispositif.**

Le cadre conceptuel que nous mobilisons est, en réalité, un résultat car le modèle conceptuel qui aboutit à identifier une plateforme de fabrique ouverte de la stratégie, que nous appelons « open strategizing platform », arrive à la fin de notre thèse. Autrement dit, nous nous situons dans une démarche relativement inductive où les hypothèses sur le modèle idéal-typique identifié constituent un résultat de la recherche et non un point de départ.

Cependant, nos matériaux ne revêtent pas toujours le niveau de détail que nous aurions obtenu si nous avions eu la même perspective de recherche à l'époque de leur collecte et nous avons procédé à de « l'hybridation de lignée », pour reprendre un terme emprunté à la théorie de la conception (Hatchuel, 1999).

1.2. Le design de la recherche

Le processus de conception et d'évolution des innovations managériales constitue le cœur de notre recherche, fondée sur une recherche-action. L'expression *recherche-action* (Liu, 1997) est utilisée ici au sens de David (1999) pour « *désigner toute recherche dans laquelle il y a intervention directe du chercheur dans la construction concrète de la réalité* ». Cependant, nos travaux ont également suscité des phases d'observation participante par notre étude longitudinale *« qui consiste, par analyse de documents et par entretiens, à reconstituer sur une longue période l'histoire et la logique gestionnaire des transformations d'une ou plusieurs organisations* » (*idem*, 1999). Nous avons participé à toutes les démarches de réflexion prospective, en tant que salariée de l'entreprise, mais aussi en tant que

chercheur. Nous étions ainsi tantôt en position de participation directe, tantôt en situation d'observation participante. Notre vécu quotidien et nos observations ont été consignés dans un journal de bord par la prise de « notes descriptives » (Baribeau, 2005) qui nous a aidée, des années plus tard, à effectuer une analyse rétrospective fine et à garder *« une trace de l'ensemble des investigations, de conserver les impressions sur les interviews ou lors des présence sur le site, les détails observés, le contexte dans lequel se déroule la recherche et les perturbations qui l'affectent »* (Wacheux, 1996, p. 233).

En effet, au début de la thèse, nous sommes salariée de BASF, avec des tâches opérationnelles, mais identifiée en tant que doctorante par les collaborateurs de l'entreprise. Nous sommes donc en situation d'observation participante, tout en étant inscrite nous-même dans un projet de changement. De fait, nous sommes à la fois agent interne de changement, donc intervenante au sein de l'organisation, et observatrice de ce qui se passe, y compris de notre propre action, de façon à garder le double niveau de réflexivité du praticien (Schön, 1993). De façon métaphorique, cela se décrit par un chercheur en train de marcher dans la rue – cette action représentant son action dans l'entreprise aux côtés de ses collègues. Il se trouve en même temps à la fenêtre du premier étage d'un immeuble et se regarde marcher dans cette rue. Mais il est également penché à la fenêtre du deuxième étage d'un immeuble situé en face, afin de vérifier s'il agit de la bonne façon.

Dès lors, après avoir quitté l'entreprise, nous avons procédé à de l'observation *ex-post* non participante. Malgré une longue interruption, nous avons fait le pari, dix ans après, avec notre directeur de thèse, de vérifier que les matériaux observés étaient solides et encore d'actualité, puis de reprendre nos travaux en menant une analyse a posteriori de la démarche prospective observée au sein de BASF. Cet itinéraire nous a permis de bénéficier d'une certaine distance avec nos matériaux. Cette prise de recul est parfois bénéfique à l'analyse d'évènements qui, lorsqu'ils viennent de se faire, sont parfois considérés par le chercheur comme ayant davantage d'importance qu'ils n'en ont réellement dans la vie de l'organisation.

Afin de répondre à notre problématique, l'étude de cas est abordée sur une période de dix-sept ans, de 1995 à 2012. Notre immersion sur le terrain et l'accès aux nombreuses informations sur les réflexions prospectives tant orales (échanges informels, entretiens rétrospectifs) qu'écrites (comptes-

rendus détaillés des réunions des groupes de travail, cahiers de recherche publiés sur la démarche, supports de communication des résultats des travaux aux collaborateurs de BASF, lettres et journaux internes, rapports annuels) nous ont permis de mener une étude longitudinale, rétrospective et en temps réel (Pettigrew, 1990). Cette longue période nous permet de coupler une démarche basée sur une immersion sur le terrain durant la période de la bourse CIFRE, une étude rétrospective par l'établissement d'une « *chronologie fine des évènements* » (David, 1996, p. 3) et une approche narrative menée dix ans après avoir quitté l'entreprise pour valider et compléter nos résultats. Nous proposons ensuite une conceptualisation des résultats par le retour aux théories mobilisées. Cette démarche méthodologique impose un important recueil de données et un effort de reconstitution chronologique des récits, qui peuvent être parfois longs et fastidieux. Cependant, cette démarche permet de prendre du recul par rapport au terrain et de bénéficier d'une analyse plus fine sur l'évolution des processus de changement opérés au sein de BASF mais aussi de la filière agro-alimentaire sur les deux dernières décennies.

L'étude rétrospective débute en 1995 avec le début des groupes de travail prospectifs au sein de BASF Agro, soit trois ans avant notre arrivée. Ces précédentes démarches nous ont aidée à comprendre l'enjeu des réflexions sur l'environnement et la distribution agricole dans l'histoire de l'entreprise et comment les premiers dispositifs ont pris forme. Ainsi, avons-nous vu émerger une vision commune des enjeux de la distribution agricole et du respect de l'environnement pour les différents acteurs concernés par la démarche prospective, mais aussi par les collaborateurs qui bénéficient d'informations régulières sur ces réflexions.

L'étude en temps réel (1998-2000) nous a permis de nous insérer dans les pratiques des acteurs. Notre arrivée sur le terrain coïncide avec la création du *Cercle de Réflexion prospective sur la Sécurité Alimentaire et l'Environnement* ouvert à davantage d'entreprises, notamment de l'aval de la filière avec l'intégration de la grande distribution, des agriculteurs, des associations de consommateurs, des Industries agro-alimentaires, mais aussi des pouvoirs publics. Au sein de la direction « Prospective et Stratégie », nous participons à l'ensemble des réflexions de ce *Cercle* ainsi qu'aux actions de management interne engagées par la direction afin de permettre l'appropriation des résultats par tous les collaborateurs. Nous pouvons ainsi observer les processus de capitalisation des connaissances autour

des concepts de sécurité alimentaire, de référentiels communs et de cahiers des charges, ainsi que la restructuration interne en logique « filière » en lieu et place d'une logique fonctionnelle que l'entreprise a opérée de 1999 à 2000.

Cette phase de nos travaux est aussi caractérisée par la diversité géographique et hiérarchique des lieux d'observation. Nous avons en effet accès aux sites du siège social, des régions et des entreprises ou institutions des membres du *Cercle*, associés ponctuellement ou intégrés de façon permanente, dans la mesure où la démarche prospective nécessite souvent des rencontres avec les collaborateurs et les clients de l'entreprise hors des murs de BASF. Plusieurs présentations, conférences, séminaires, entretiens sont réalisés tout au long de notre présence au sein de l'organisation.

Nous avons choisi de réaliser une étude narrative car le récit contribue à l'analyse de la gestion du changement (Dubouloy, 2005). Mahy (2008) précise, en s'appuyant sur Senge (1999) et Weick (1979), que « *suivant une perspective interactionniste, en contexte de changement, le récit est un catalyseur utile par sa contribution à la construction collective de sens.* […]. *Les différents récits identifiés participant au processus d'organisation sont étudiés en lien avec les acteurs qui les portent et les transforment au fil du temps* ». L'étude des discours des acteurs de la démarche de PSP est effectuée avec l'aide d'un logiciel d'analyse textuelle. Cette analyse est riche d'enseignements et nous ouvre sans cesse des perspectives nouvelles de recherche à chaque fois que nous nous explorons le corpus de nos données.

2. La collecte et le traitement des données

Les paragraphes précédents indiquent brièvement les matériaux dont nous disposons, mais il convient, plus particulièrement dans le cadre d'une étude qualitative, de les détailler. Cet exercice nous a été indispensable afin de répertorier nos données et de pouvoir les exploiter, notamment à l'aide du logiciel d'analyse qualitative, *NVivo*.

2.1. L'accès au terrain

Partageant quotidiennement un bureau avec la personne responsable de la communication interne, nous disposons d'une très grande majorité d'informations disponibles au sein de l'entreprise. Par ailleurs, positionnée au niveau de la Direction Générale de l'entreprise, nous profitons de nos relations directes avec le PDG et l'ensemble des cadres dirigeants pour collecter des informations informelles d'ordre stratégique. Ainsi, nous avons accès à des informations confidentielles, notamment à l'occasion des réunions stratégiques, durant lesquelles nous retranscrivons les échanges des participants dans des comptes-rendus. Ces données nous sont particulièrement utiles pour comprendre les véritables motivations de la direction face à cette démarche de prospective et la façon dont elle a pu servir les intérêts stratégiques de BASF.

Durant notre recherche, nous collectons donc des données variées à partir de notre observation-participante comme des données documentaires ou et des entretiens[19]. Ce mode de recueil « multiangulé » (Hlady Rispal, 2002) est recommandé dans les recherches qualitatives afin d'augmenter la validité de la recherche. Ces matériaux constituent des données primaires et secondaires. Les premières sont recueillies par le chercheur directement sur le terrain auprès des acteurs alors que les secondes sont traitées par des intermédiaires.

En ce qui concerne les données primaires, nous disposons de divers documents, en lien direct ou indirect avec les démarches de prospective. Nous avons mené deux entretiens, d'une heure chacun, avec les PDG qui se sont succédés dans l'entreprise. Ces entretiens nous renseignent sur leurs motivations réelles, leur état d'esprit et leur vision stratégique. Nous avons accès à tous les supports de communication utilisés par la direction pour la démarche « post convention » à destination des salariés, afin de les préparer à l'organisation filière recommandée par les réflexions prospectives, ainsi que les

[19] La liste des matériaux que nous avons mobilisé pour notre analyse textuelle est présentée en annexe 1 sous forme de tableau récapitulatif. Cette liste n'est pas exhaustive et ne comprends pas, par exemple, les rapports d'activités de l'entreprise ou d'autres documents collectés comme les journaux internes, que nous n'avons pas utilisé pour l'analyse textuelle mais pour la compréhension générale et contextuelle du cas.

présentations issues des groupes de travail des salariés (décembre 1998 à février 1999). Nous réalisons le compte-rendu de la convention annuelle d'octobre 1999 et collectons les présentations powerpoint faites à l'ensemble des collaborateurs sur les chiffres de BASF, les résultats de ses concurrents, et sur la nouvelle structuration filière de l'entreprise. Nous conservons les journaux internes de l'entreprise de 1998 à 2000 (les « flash info » réservés au personnel de BASF Agro ainsi que le « journal de BASF » destinés à tous les collaborateurs du groupe). Nous disposons des comptes-rendus d'entretiens entre la Direction, les organismes décentralisés de l'Etat et les réseaux d'influence menés dans le cadre d'actions de lobbying lors de l'instauration de la TGAP[20], au moment où le *Cercle* axait une partie de ses travaux sur cette thématique. Nous sommes chargée de compléter les trames des articles préparés par le PDG en vue de leur publication dans des cahiers de recherche. Ces articles sont, par la suite, finalisés par les consultants en vue de leur diffusion. Nous compilons des dossiers de veille et de recherche documentaire nécessaires à la préparation des réunions du *Cercle*, en collaboration avec le service documentation de la direction générale. Ces dossiers servent à orienter les réflexions, notamment lorsqu'il s'agit de travailler sur la création d'un référentiel commun (cahier des charges) sur l'agriculture raisonnée entre tous les participants du *Cercle*. Nous conservons la liste complète des coordonnées de tous les acteurs du *Cercle*, ponctuellement invités ou membres permanents. Ces éléments nous permettent d'observer l'expansion du *Cercle* dans le temps mais aussi la composition de ses membres. Six courriers électroniques sont échangés de juillet 2000 à octobre 2002 avec des collaborateurs de l'entreprise durant le processus de restructuration de l'entreprise (qui se délocalise à Lyon après le rachat d'une nouvelle entité). Ces informations sont complétées par des échanges téléphoniques nous permettant de continuer à suivre l'évolution de la démarche prospective après notre départ de l'entreprise. Les autres documents en notre possession sont composés de rapports mensuels des régions du troisième trimestre 1999, des revues de presse mensuelles de septembre 1998 à décembre 1999 préparées par le service documentation et distribuées à tous les cadres dirigeants, de l'ensemble des comptes rendus des réunions du *Cercle* et de ses présentations powerpoint de 1995 à 2000, des fiches de présentation des produits de l'entreprise élaborées par les services Communication et Marketing de BASF Agro, des enregistrements des séminaires effectués par l'entreprise avec toute la filière durant une manifestation qui réunit 300 000

[20] Taxe Générale sur les Activités Polluantes, instituée en France le 1er janvier 1999.

personnes durant trois jours en 1999 (« Terre Attitude »). Enfin, notre « journal de bord » commencé en 1998, retrace nos impressions durant les réunions du *Cercle* et contient nos notes personnelles sur la vie de l'entreprise et sur certains faits marquants, complété au fur et à mesure au fil de notre recherche. Ce journal nous aide à collecter des informations informelles et relevant de l'ambiance de travail au quotidien et des ressentis de nos collègues de l'époque. Il nous permet également de retracer l'évolution de notre raisonnement, d'abord porté sur les stratégies des entreprises face aux enjeux environnementaux, puis sur les processus d'apprentissage organisationnel et la construction de sens dans les stratégies collectives, ensuite sur les processus de changements organisationnels, sur les innovations managériales, sur la théorie de la conception et sur la fabrique collective de la stratégie. Ce cheminement nous permet d'aborder une littérature managériale variée et qui, selon nous, révèle notre parcours de chercheur et les influences de nos écoles doctrinales.

En ce qui concerne les matériaux secondaires, nous collectons des coupures de presse datant de 1998 à 2012, des communiqués de BASF de 2001 à 2012, des rapports annuels et intermédiaires (trimestriels) de l'entreprise, des bilans sociaux de 1997 à 2000, des rapports de développement durable depuis 2008, des cahiers de recherche publiés de 1996 à 2009 sur la démarche par les animateurs du *Cercle*, d'autres chercheurs associés directement ou non à la réflexion prospective, des présentations effectuées par BASF Agro disponibles sur internet. Enfin, nous consultons régulièrement les sites internet de BASF, ceux des autres membres du *Cercle*, mais aussi ceux des réseaux et des pôles de compétitivité en lien avec certains membres du *Cercle*.

2.2. L'analyse des matériaux

L'analyse qualitative est une démarche de recherche de sens (Paillé & Mucchielli, 2003). A l'aide des outils, informatisés ou non, le chercheur essaye de dégager du sens à partir d'un corpus. Nous utilisons le logiciel *NVivo 9* afin de pouvoir traiter les matériaux collectés. Ce traitement constitue une partie de la recherche qui permet de conforter et d'affiner nos analyses.

L'utilisation des logiciels d'analyses de textes, qualitatifs[21] ou quantitatifs[22] en général, engendre des biais dans l'analyse. Cependant, nous pensons que ces derniers ne viennent pas de l'utilisation des logiciels, mais dans celui de l'analyse discursive elle-même. Le chercheur porte les « *lunettes du prince* » (Riveline, 1997). Même l'analyse, faite « à la main » selon le principe du « papier-crayon », revêt le choix des concepts et des grilles de lecture sur lesquelles le chercheur s'appuie.

Nous privilégions l'analyse thématique (Paillé, 1996) « *car elle est qualifiée de polyvalente, pouvant s'exercer (…) de manière déductive, en ayant, préalablement à l'analyse, identifié les thèmes à repérer »* (Descheneaux, 2007). Dans un premier temps, nous procédons au codage de nos données. Il s'agit là du principe de la démarche de « décontextualisation-recontextualisation » du corpus (Tesch, 1990). Le codage est une alternative face à une très grande richesse des données dans les études de cas qualitatives et permet de les traiter de façon méthodique et systématique (Huberman & Miles, 1991 ; Van de Ven & Poole, 1990, 2002) sans empêcher l'indispensable analyse du chercheur. Nous adhérons ainsi à la « troisième voie » où « *le récit et le codage s'enrichissent mutuellement et permettent d'améliorer les résultats de la recherche, ainsi que la fiabilité et la validité de la recherche* » (Saubesty, 2006).

Le codage des données est long, repris à maintes reprises, et ne fait donc pas fait l'objet d'un processus rectiligne. Nous ne le présentons pas ici forcément dans l'ordre dans lequel il est effectué, car les allers-retours et essais-erreurs sont nombreux, même si nous leur devons l'enrichissement de notre analyse. Notre objectif ici est davantage de permettre au lecteur de comprendre notre logique d'analyse.

Notre souci majeur est de chercher à situer les changements produits à la fois dans l'espace temporel et dans le moment stratégique. Pour retracer le temps, nous effectuons un codage en fonction des phases des réflexions du *Cercle* pour refléter l'analyse processuelle et longitudinale. Le code utilisé est la catégorie de la filière et l'année. Par exemple : « PGC 97 98 » pour la démarche Prospective Grandes Cultures effectuée en 1997 et 1998, ou « PV 99 » pour la démarche Prospective Vigne menée en 1999.

[21] Atlas TI par exemple.
[22] Alceste, Sphinx Lexica par exemple.

Pour obtenir une vision plus fine des situations observées, et dans une optique totalement exploratoire, nous identifions et catégorisons les acteurs. Ce codage est possible car les comptes rendus des échanges du *Cercle* précisent le nom des acteurs qui s'expriment[23]. Notre participation à ces réunions et la liste existante des fonctions et entreprises de rattachement de ces acteurs facilite cette catégorisation. L'extrait suivant donne un aperçu du corpus utilisé :

- M. X (PDG de BASF) : « *Pour le séminaire, en dehors de la consolidation des résultats et des témoignages, quelles réflexions à aborder, à animer…* »
- M. Y (un distributeur) : « *Quel type d'agriculture pour l'avenir : bio, intensive, raisonnée ? »*
- M. Z (un distributeur) : « *Construire une sorte de langage commun, un système de production avec des règles communes…bâtir une sorte de cahier des charges, une charte et ensuite communiquer* ».

Nous catégorisons les discours par niveaux puis par groupes d'acteurs. Les discours de la direction et du *middle management* sont codés comme « acteurs internes » ; ceux des consultants et des membres de la filière sont regroupés dans la catégorie « acteurs externes ». Les consultants, le Middle Management, la Direction et la filière sont les quatre groupes d'acteurs respectivement codés « Aec », « Aim », « Aid » et « Aef ». Le second niveau de codage indique les niveaux de discours révélés selon le type de réunions pendant lesquels ont lieu les échanges. Les « discours stratégiques » (Hendry, 2000) concernent les dirigeants, mais aussi parfois les animateurs, notamment lors des réunions à caractère confidentiel hors du *Cercle* visant à orienter les travaux suivants. Les « discours opérationnels » (Grant & *al.*, 2001 ; Hardy, 2001) concernent tous les participants du *Cercle* au cours des comités de pilotage. Les « discours internes » reflètent les échanges hors du *Cercle* des collaborateurs de l'entreprise. Enfin, les « discours externes » concernent les écrits publiés par le *Cercle* et diffusés dans la filière, notamment à destination des organismes institutionnels et des experts.

Cependant, cette façon de procéder, établie sur une typologie de réunions, a tendance à exclure des « discours stratégiques » les acteurs externes, c'est à dire les membres de la filière, et à ne leur

[23] L'annexe 3 par exemple reflète la forme de matériaux dont nous disposons.

attribuer que des « discours opérationnels » alors même que l'analyse du corpus semble montrer qu'ils mènent des activités stratégiques. Nous considérons qu'il est opportun de définir les activités des acteurs durant les réunions, que ces dernières soient « stratégiques » ou « opérationnelles », afin d'identifier les situations et les pratiques.

Cependant, le codage devient difficile car, à partir de 2001, nous ne disposons que de matériaux secondaires, issus des publications faites par les membres du *Cercle*. Ces données, moins riches que nos données primaires, ne permettent pas de catégoriser les discours, les acteurs et les activités avec la finesse que pour la période précédente. En effet, nous n'étions plus dans le cadre d'une *recherche-action* et ne participions plus aux travaux de réflexion. Nous ne disposons donc pas, comme pour les démarches précédentes, des comptes-rendus détaillés des échanges et des réflexions des acteurs internes et externes. Les publications diffusées retracent toutefois les grands objectifs des réflexions et leurs résultats jusqu'en 2012. Dès lors, ces données permettent de connaître l'ensemble des résultats des réflexions du *Cercle*, les outils et méthodes utilisés, les grandes catégories d'acteurs participants du *Cercle*, les scénarios construits et choisis. Ces éléments sont suffisants pour retracer l'évolution de la démarche.

Nous identifions quatre phases : 1995-1996, 1997-1998, 1999-2000 et 2001-2012 que nous codons T0, T1, T2 et T3, cette dernière phase étant nettement plus longue que les trois précédentes pour les raisons précédemment énoncées. Nous pouvons regrouper nos phases pour souligner certains évènements, changements ou ruptures dans l'évolution de la démarche PSP de BASF. Notamment, une première grande période (1995-2000) correspond au début de la démarche de réflexion prospective sous forme de « groupes de travail de PSP» puis du *Cercle de Réflexion prospective pour la sécurité alimentaire et l'environnement*. Une seconde période (2001-2012), traite de l'évolution du *« Cercle Prospective des filières agricoles et alimentaires »*. Ce dernier n'a pas les mêmes caractéristiques que le *Cercle* précédent, notamment en ce qui concerne sa dénomination, mais aussi la composition de ses membres, plus nombreux et davantage reliés à d'autres réseaux inter-entreprises.

Cette vision temporelle nous est très utile pour construire et identifier la chronologie des évènements, mais aussi pour avoir une vision générale de notre cas. Plus tard, ce découpage temporel

est affiné afin de travailler sur les périodes durant lesquelles nous disposons de matériaux détaillés (T1 et T2). Ayant retracé la chronologie des évènements, nous effectuons un zoom temporel sur chacune de ces phases en les découpant en trimestres (T1 1, T1 2, T1 3, … T2 4).

Cet affinement nous est très utile pour analyser les moments stratégiques. L'objectif est de travailler sur les comportements des acteurs à travers une analyse par les « épisodes stratégiques » (Hendry & Seidl, 2003) décomposés en trois moments codés : « l'initiation », où l'on planifie et organise les réunions ; la « conduite », moment propice pour les échanges entre les participants et la « free discussion » (Jarzabkowski & Seidl, 2006) qui permet d'accroitre l'innovation, la réflexivité et les variations dans les pratiques existantes ; la « finalisation », conclusion qui termine l'épisode et rétablit le lien avec la vie courante de l'entreprise. Chaque atelier des phases T1 et T2 est alors codé selon ces trois épisodes, que nous pouvons analyser sur une période entière ou sur un seul trimestre.

Par ailleurs, d'autres codages effectués de manière exploratoire comme ceux sur les dispositifs de gestion (« Comité technique » ou « Comité de Pilotage ») ou les outils utilisés (analyse morphologique, méthode Delphi, construction de scénarios…) permettent des croisements et des analyses détaillées.

Certaines parties du corpus sont donc codées plusieurs fois. Ce *Coding-on* permet d'affiner ou de pousser plus loin l'analyse (Bourdon, 2002). Par exemple, nous avons rapidement observé que le rôle des consultants-animateurs dans le faire-stratégique était aussi important que celui de la direction au sein des réunions internes et stratégiques de BASF. Cela nous a incitée à les envisager progressivement comme des acteurs internes pour les démarquer des acteurs de la filière, considérés comme externes.

A la fois grâce à l'analyse textuelle mais aussi afin de pouvoir l'affiner, nous reprenons dans un tableau de données la majeure partie des évènements observés pour établir une frise chronologique. Ce tableau identifie les acteurs (internes ou externes), les phases d'implémentation, les activités et les outils de gestion. Ces clés d'analyse sont complétées par le contexte interne et externe de l'organisation, les choix opérés et les évènements (hors et dans l'organisation).

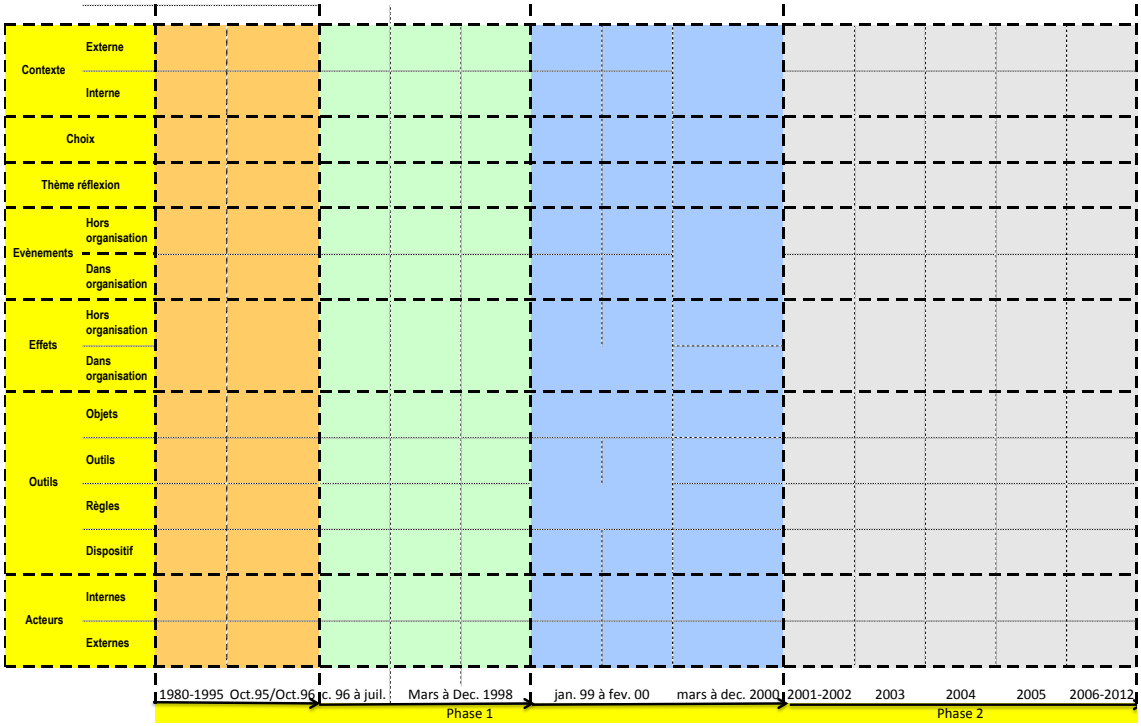


Tableau 6 : Construction de la grille méthodologique dans une perspective chronologique

Cette méthodologie nous a progressivement amené à postuler que les situations (cf. tableaux suivants) et événements observés et codés, recouvrent, selon nous, un type de réalité proche des partenariats d'exploration (Segrestin, 2006). Ce constat nous permet d'identifier deux variables nous permettant de mieux analyser le processus d'évolution et d'expansion du *Cercle*. La première est le contrôle, mis en exergue par des échanges où la direction de BASF exprime explicitement sa volonté de diriger la démarche dans le sens qu'elle souhaite et de diffuser les informations qu'elle choisit au moment où elle pense que cela sera opportun et aux acteurs qu'elle désigne. La seconde variable est l'intégration, pointée lorsque les échanges entre les membres du *Cercle* visent à construire une vision commune, partagée, mais aussi lorsque les résultats des discussions sont explicitement voués à être intégrés dans la stratégie de l'entreprise ou dans celle des partenaires, de manière opérationnelle. Ce codage est établi à travers des situations observées, à partir desquelles il devient plus aisé de déceler si cela relève du contrôle ou de l'intégration, mais aussi parfois, des deux à la fois.

Par exemple, les discours suivants ont été codés en situations d' « intégration » car ils traduisent la façon dont un membre du Cercle compte mettre à profit les réflexions et résultats du Cercle au sein des pratiques de son organisation :

- Un distributeur : « *les conséquences sur les pratiques : mesurer concrètement les effets sur l'environnement des activités de l'ensemble de la production et de la transformation ; assurer le contrôle des pratiques et processus par des démarches assurance qualité adaptées à chacun des métiers de la filière ; promouvoir l'agriculture raisonnée en tant que telle auprès des partenaires de la filière et du public ; former la filière et ses maillons, amis aussi les partenaires extérieurs et le consommateur* ».[24]

Les extraits suivants montrent que la direction de BASF maintient un fort contrôle sur la démarche, même si certains passages du corpus dénotent également une volonté d'intégration.

- Le PDG de BASF : « Suite à la discussion du 24.06 dernier, l'appellation de « Cercle » et non de « club » qui fait trop privé, trop fermé, est retenue. La décision devant être l'objectif de la conclusion du séminaire distribution. Ceci doit se faire en réel partenariat. Ceux qui veulent rejoindre le Cercle le feront en respectant une charte. Nouvelle mise en garde : BASF ne veut pas réitérer ce qui s'est passé avec l'AFDP. Objectif : élargissement aux grands de la distribution, aux associations...

En premier lieu : lister ceux qui veulent adhérer à ce cercle, puis voir ceux qui pourraient travailler sur l'élaboration des modalités (autre que BASF). Pour l'instant ceci est baptisé collectivement « Cercle de prospective sur la sécurité alimentaire et l'environnement » à l'initiative et avec le avec le soutien de BASF (…). Pour une structure réelle, à voir ultérieurement. Le cercle est lancé sur le fonds ; pour la forme et la pérennisation, à voir ultérieurement. Communication sous le sigle du cercle et non de BASF. Faire une note de synthèse pour annoncer la validation des résultats et a décision de constituer le cercle pour les membres du comité de pilotage ».[25]

- Le PDG de BASF - Pour intégrer le réseau, envoi par étapes des documents : Avril 98 : 1er envoi du dossier aux responsables d'entité (à eux de transmettre aux collaborateurs) ; juillet 98 : 2ème envoi aux responsables d'entité. Pour la synthèse des travaux : octobre : même dossier que pour les distributeurs lors du séminaire

[24] Extrait du corpus des données (PGC 99 131099)
[25] Extrait du corpus des données (Comité technique du 02.07.1998).

Objectif : arriver à une démarche culture avec un certain nombre de clients contractualisés.

Présentation : 1. refaire l'historique de la démarche prospective (1ère réaction face à la PAC : le prix), 2ème démarche : l'environnement, 3ème démarche : la sécurité. 2. faire adhérer le collaborateur à cette démarche. 3. Faire le lien avec la vison 2010 de BASF, partenaire privilégié des clients. 4. Chaque collaborateur, clef de la réussite. Faire du changement une opportunité (crise = menace + opportunité). Enchaînement pour chaque participant : adhérer à l'objectif. Quel changement pour BASF ? Ce que cela représente et implique pour chacun ? ».[26]

Dans un souci de synthèse et de clarification de nos données et de notre méthodologie, les tableaux suivants présentent une synthèse de la méthodologie adoptée puis un récapitulatif des différents codages nous ayant permis d'affiner notre analyse et de compléter nos résultats. D'une façon générale, les allers et retours sur l'affinement des codages et les processus chronophages nécessaires à la lecture du corpus des données nous permettent de manipuler nos matériaux et de les maîtriser davantage afin de définir plus précisément nos unités d'analyse. L'analyse textuelle est menée tout au long de la recherche mais les codages sont modifiés ou complétés au fur et à mesure de la maturation de notre raisonnement. Ce processus montre, pour reprendre une expression que nous empruntons à Stéphanie Dameron , « *la sueur, les larmes et le sang* »[27] nécessaires à la construction de la grille d'analyse.

[26] Extrait du corpus des données (Comité Technique du 29.04.98).
[27] Cette expression est elle-même empruntée à Churchill (1940) : « *Je n'ai à vous offrir que du sang, de la sueur et des larmes* ».

Itinéraire du chercheur	Posture et méthodologie	Matériaux
1998-2000	Cifre Recherche-action (David, 1999). Participation directe et observation participante. Etude en tems réel. Cadre conceptuel : Prospective et développement durable.	Données primaires (observation, prise de notes, minutes des réunions du Cercle, entretiens, comptes-rendus des réunions internes, journaux internes, publications diffusées des résultats du Cercle, présentations powerpoint des travaux, comptes-rendus des groupes de travail internes en marge du Cercle)
2010-2011	Observation ex-post non participante. Approches processuelles et contextuelles (Pettigrew, 1987). Etude rétrospective. Cadre conceptuel : Outils de gestion, dynamique d'implémentation et de diffusion des innovations managériales	Données primaires (Echanges par courrier électronique et téléphone avec des salariés de l'entreprise depuis 2000) Données secondaires (coupures de presse, communiqués, publications diffusées des résultats du Cercle, rapports annuels et de développement durable, sites internet)
2011-2012	Analyse ex-post Analyse multi-niveaux du cas : les acteurs internes et externes, le contexte, les outils, les pratiques. Analyse textuelle à partir des comptes-rendus des échanges du Cercle (N Vivo) : codage par phase (situation dans le temps), par catégories d'acteurs, par épisodes stratégiques puis par situations de contrôle ou d'intégration. Cadre conceptuel : Théorie de la Conception, strategizing, EA et plateformes	Données secondaires (coupures de presse, publications diffusées des résultats du Cercle, sites internet)

Tableau 7 : Récapitulatif de la méthodologie

Phases regroupées	Phases initiales	Codage par démarche	Codage par discours	Codage par acteurs	Codage par outils	Codage par dispositif de gestion	Codage par épisodes stratégiques
Phase 1	Phase 1 : 1995-1996	PGC 95 96	Discours stratégiques, opérationnels, internes, externes	Acteurs externes, internes : Consultants, direction, cadres intermédiaires, filière, experts	Ateliers de prospective, scénarios, analyse de jeu d'acteurs…	Comité Technique, Comité de Pilotage, Cercle, séminaire	Initiation, Conduite, Finalisation
	Phase 2 : 1997-1998	PGC 97 98 PV 98					
	Phase 3 : 1999 - 2000	PGC 99 00 PV 99 00					
Phase 2	Phase 4 : 2001-2012	PGC 01 12					

Tableau 8 : Le codage initial des données

Phases	Situations observées à travers les données	Pratiques
T0	Sensibilisation à la prospective (à la méthode, son rôle…)	Contrôle
	Organisation des réunions (choix des membres, du planning, des thèmes…)	Contrôle
	Utilisation des outils de la prospective (scénarios, matrices…)	Intégration
T1 (Trimestres)	Alimentation des réflexions et apport d'informations par recherches documentaires thématiques	Contrôle
	Publications par les membres du Cercle du processus et des résultats du Cercle	Intégration Contrôle
T2 (Trimestres)	Démarches internes et réflexions des collaborateurs et de la direction pour appliquer les réflexions du cercle dans leur travail et dans la stratégie de l'entreprise	Intégration Contrôle
T3	Diffusion des résultats du Cercle hors du Cercle et de l'entreprise	Intégration

Tableau 9 : Le codage final des données

Conclusion du chapitre

Notre recherche prend comme point de départ une situation de management empirique qui semble riche et intéressante. Le potentiel de recherche est pressenti en postulant qu'étudiant cette situation, nous allons peut être contribuer à réviser certains modèles de management et d'action collective. Par ailleurs, nous identifions des éléments qui semblent relever du domaine des outils de gestion, de leur rôle structurant et des méthodes de la prospective. Une perspective stratégique se dévoile par la présence de partenaires d'affaires qui réfléchissent collectivement. Enfin, le dispositif lui-même évoque l'idée de plateforme, de lieu de rencontres structurant au sein duquel des acteurs viennent faire des échanges. Finalement, nous aboutissons à l'hypothèse que ces dispositifs fonctionnent comme une plateforme de conception de la stratégie en même temps qu'un lieu qui contribue au fonctionnement d'un écosystème d'affaires plus général. Ce dernier serait non seulement contributeur, mais également central dans le dispositif.

Dès lors, le but de la thèse est de considérer cette situation de management et de nous demander comment nous pourrions l'analyser. Doit-on l'envisager comme un dispositif original ? Autrement dit, pour faire référence aux travaux de David & Hatchuel (2007) dans l'Encyclopédie Sage sur la recherche collaborative, nous postulons, en tant que chercheur, qu'il existe un modèle de fabrique de la stratégie sous une forme actionnable afin d'en faire la modélisation théorique qui donne à ce modèle sa valeur générale. Notre démarche de recherche consiste à déterminer si l'on peut en construire une théorie et si l'on peut en faire un modèle original d'action collective, un modèle d'action de management. Nous ne testons pas une théorie pré-existante sur une situation empirique. Au contraire, nous faisons l'hypothèse que le cas est suffisamment riche pour déterminer s'il correspond à un modèle d'action originale.

Cette abstraction théorique est la suivante : la PSP joue le rôle d'une plateforme à la fois de strategizing et de fonctionnement des affaires entre les acteurs. Les deux étant en bonne cohérence et bien alignés, si le dispositif fonctionne.

Considérant l'EA comme une formalisation idéal-typique de cette PSP, notre problématique centrale consiste à nous interroger sur le rôle joué par un EA dans la construction de la stratégie. Plus généralement, à quelles formes d'organisation ce dispositif pourrait-il s'appliquer ?

A l'aide d'une analyse textuelle où nos données sont catégorisées par phases de réflexion, par discours, par acteurs, par activités, par outils utilisés, par structures informationnelles et par épisodes stratégiques, nous identifions deux catégories de situations observées (contrôle et intégration) et quatre phases d'évolution de la démarche explicitées dans la présentation de nos résultats au chapitre 7.

Chapitre 4 : Objet d'étude : la Prospective, entre processus stratégiques et pratiques managériales innovantes

Introduction du chapitre

Gérer le changement dans une organisation implique de s'interroger sur le mode de management à déployer. En effet, l'instauration d'un changement dans l'entreprise nécessite la mise en place d'actions à mener simultanément au niveau des procédés de fabrication, des méthodes de travail et des collaborateurs de l'entreprise (Foulard, 1994). Pour autant, ces modifications internes restent insuffisantes pour ancrer le changement dans le quotidien de l'entreprise, même si elles participent à l'évolution du cadre de référence de ses acteurs (Probst & *al.*, 1992). Les managers se trouvent alors confrontés à un choix de management afin d'instaurer durablement le changement.

Derrière cette idée se profile l'idée de correction de la perception d'un état présent vers un état futur (Vinot, 1996). Cette position vers l'avenir est porteuse d'espoir. Elle permet à la créativité de s'exprimer, elle libère l'intelligence et embrasse des niveaux de complexité et des échelles de temps qui sont gérables (Larrasquet, 1996). Ce positionnement vers le futur dans l'objectif d'anticiper le changement fait l'objet de notre propos.

1. La prospective participative d'entreprise et le management stratégique

Dans l'optique d'une démarche empirique, la seule possible pour cerner la prospective pratiquée dans les entreprises, il est nécessaire de déterminer le champ couvert par la prospective, sachant que ses formes sont très évolutives. Elle emprunte en effet ses outils à de nombreuses disciplines et les adapte à des objectifs variables selon les lieux de pouvoir où elle se développe et les utilisations qui en sont faites. Héritière des méthodes issues de la planification stratégique, des modèles d'aide à la décision, et de la

recherche opérationnelle en général, la prospective stratégique a d'abord été l'apanage des économistes puis des managers. De l'après-guerre à la fin des années soixante, l'essor économique favorise le développement de la Recherche Opérationnelle, des modèles d'aide à la décision et des méthodes de management, dans un souci de rendement, de performance et d'optimisation des coûts. C'est l'ère des modèles, des matrices, des plans et des scénarios. Cependant, les chocs pétroliers des années 1970 ébranlent leur règne, car ils n'ont permis, ni aux économistes, ni aux stratèges, d'anticiper et de faire face habilement à la crise. Dès lors, les méthodes de management, au sens large du terme, intègrent des variables plus subjectives dans leur philosophie d'action et s'enrichissent des courants managériaux développés par les sociologues, en plaçant l'homme au centre des interprétations.

Depuis une vingtaine d'années, les recherches sur les organisations accordent une place importante à la compréhension des modes de formation des stratégies. Les praticiens des démarches prospectives indiquent que leurs exercices ne consistent pas à prédire un avenir vraisemblable ni à énoncer un avenir souhaitable. Il s'agit d'un processus d'apprentissage destiné à plusieurs grands objectifs. D'abord, repérer les processus et les dynamiques internes et externes déjà en cours et qui sont en train de déterminer et de contraindre l'évolution d'une organisation. Ensuite, formuler des scénarios conceptuels permettant à chaque projet particulier de se situer et de s'analyser avec une telle grille.

L'un des objectifs stratégiques de la prospective est de mobiliser l'intelligence des hommes par l'appropriation du changement grâce à l'anticipation partagée collectivement. Les démarches de prospective promettent aux entreprises d'anticiper efficacement les changements futurs à condition qu'elles s'en approprient réellement les résultats. C'est-à-dire que seule l'appropriation de la démarche et de ses résultats par les acteurs impliqués dans la réflexion pourra engendrer un changement comportemental durable de leur part, et par là même, favoriser un processus de changement au sein de l'organisation. Les prospectivistes pensent que le développement d'une entreprise ne peut dépendre que de ses choix stratégiques, qu'ils soient bons ou mauvais. Il n'est pas possible d'envisager de ne rien changer aux structures et aux comportements internes. Concrètement, au sein de l'organisation, il s'agit de permettre aux opérationnels impliqués dans le processus stratégique d'être plus responsables, chacun à leurs niveaux, en élargissant leur champ d'intervention. La hiérarchie intermédiaire, elle, doit retrouver

ses marques dans des systèmes qui accroissent sensiblement l'autonomie des équipes qu'elle anime, mais où elle doit transmettre et traduire les orientations qui viennent du sommet (Moisdon, 1997). L'objectif étant d'adapter l'organisation aux réseaux externes, aux enjeux et risques auxquels elle est confrontée.

Dans cette optique, comment capitaliser les connaissances des membres de l'organisation ? Comment faciliter les transferts de savoir-faire entre les individus et entre les groupes ? Comment transformer les processus individuels d'acquisition de compétences en un véritable apprentissage organisationnel ? Il n'existe sans doute pas de réponse unique à ces questions, mais il est possible de mettre en place et d'accompagner des réseaux de partage des connaissances dans le cadre des processus de prospective stratégique mis en œuvre.

La prospective est une méthode formalisée de management du changement, dont nous présentons les principaux outils et les évolutions majeures. Ces évolutions dénotent d'une adaptation avec celles des organisations dans lesquelles elles s'implantent, de plus en plus tournées vers des dispositifs mobilisateurs, participatifs et des formes d'organisations collectives.

1.1. De la méthode aux outils de la prospective

> *La prospective est l'apprentissage de la distance, le refus de satisfaire aux exigences d'un savoir mondain pressé de trouver où il le peut, sans trop prendre de risques, les justifications de ses propres errances,*
>
> Découflé, 1972

D'origine latine, la prospective provient du verbe *prospicere*, qui signifie : regarder devant soi, regarder au loin ou de loin, regarder de tous côtés au loin et au large. Le dictionnaire Robert la définit comme « *un ensemble de recherches concernant l'évolution future de l'humanité et permettant de dégager des éléments de prévision* ». Le Petit Larousse illustré, comme une « *science portant sur l'évolution future de la société, et visant, par l'étude des diverses causalités en jeu, à favoriser la prise en compte de l'avenir dans les décisions du présent* ».

Père du néologisme « prospective » en France, le philosophe et universitaire Gaston de Berger, la définit en 1957, dans un article de la *Revue des Deux Mondes*, comme une attitude d'esprit qui permet de « *voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques, penser à l'homme* ». Il l'oppose à la rétrospective, tournée vers le passé, mais ne propose aucune méthode pour la mettre en œuvre (Bailly, 1999). Pour d'autres, il s'agit d'une « *méthode originale pour analyser le présent* » (Boudon, 1971, p. 43). Reconnue comme un art, ou une attitude, elle est qualifiée « d'indiscipline intellectuelle » par Pierre Massé (1973), qui regroupe sous le vocable de prévision la projection et la prospective.

Apparemment proche de ces méthodes, qui consistent à partir du présent pour éclairer le futur, la prospective s'en éloigne en parcourant le chemin inverse (Bourbon-Busset, 1959). Elle propose d'imaginer le futur pour se positionner dans un présent dans lequel les entreprises mèneront des actions proactives. En effet, la prospective est une réflexion sur les scénarios possibles de l'avenir destinée à permettre de mieux comprendre l'action présente, « *une démarche qui a pour objet la prévision à très long terme des évolutions et de la situation du monde* » (Mahé de Boislandelle, 1998, p. 9). Elle détermine, à partir des futurs possibles, ou « *futuribles* » (Jouvenel, 1972), « *les hypothèses d'évolution probable de l'environnement économique, social, politique et technologique susceptibles d'interagir sur le devenir d'un système ou d'une organisation, afin de déceler les tendances lourdes dans les évolutions futures* » (Tarondeau & Huttin, 2001, p. 186). Par une attitude de veille, elle cherche donc à anticiper les ruptures susceptibles d'affecter l'équilibre du système dans lequel évoluent les organisations.

Bien que les hommes d'entreprise pensent que la prospective s'appuie « *sur une méthodologie désormais codifiée, qui occupe toute sa place dans la discipline des méthodes scientifiques d'aide à la décision* », elle ne peut et ne sera probablement jamais considérée comme une science (Stoffaës, 2000, p 275). Ses praticiens la disent d'inspiration scientifique (Lesourne, 1977) car elle puise ses méthodes et ses outils d'exploration aussi bien au sein des sciences dites dures, qu'au sein des sciences économiques ou sociales (Découflé, 1972, 1976).

Prospective, prévision et projection sont des notions proches qui ne doivent pas être confondues, bien qu'elles soient toutes appliquées à des questionnements sur les transformations organisationnelles possibles et les rapports sociaux.

Pourtant, la frontière est infime. La prévision peut être une « prospective sociale » (Découflé, 1976, p. 9) qui englobe les prévisions économiques (phénomènes conjoncturels) et les prévisions technologiques (nouveaux instruments ou techniques et formes organisationnelles adaptées). Les prospectivistes affirment que la prospective est plus utile que la prévision car cette dernière n'est « *qu'une machine à faire sortir de l'ordinateur des décisions stratégiques clés-en-main »* (Stoffaës, 1996, p. 35). D'autres, en revanche, ne partagent pas cet avis et considèrent que la prospective n'a longtemps été qu'une « *sophistication méthodologique de la prévision* » (Barré, 2000, p. 220). Plus spécifiquement, la prévision est une démonstration probabiliste qui décrit une situation future estimée possible en raison de l'évolution attendue d'évènements existants ou anticipés. « *Elle désigne un type d'analyse plus ambitieux que la projection mais ne prétend pas davantage prédire le futur »* (Découflé, 1972, p. 18). Selon la typologie établie par Jantsch (1967), une prévision est exploratoire (visant à décrire les formes possibles du futur anticipé) ou normative (visant la réalisation d'objectifs assignés à des fonctions jugées indispensables au devenir des activités d'une organisation). En somme, les prévisions sont des affirmations faites sur le futur en supposant de la stabilité de l'environnement (Ansion, 1990).

La projection, quant à elle, est un « *exercice qui consiste à prolonger des tendances statistiquement observables* » (Découflé, 1972, p. 16). Elle se construit à partir de séries temporelles relatives au passé et d'hypothèses constituées pour repérer les variables possibles de l'évolution décrite. Elle intègre des paramètres quantitatifs et qualitatifs destinés à tester ces hypothèses.

En vue de la légitimation de la prospective, on comprend aisément que les prospectivistes d'entreprises tiennent résolument à la séparer des notions de projection et de prévision. L'apport majeur de la prospective par rapport à ses proches « cousines », est qu'elle aide à la construction d'une réflexion stratégique, en se positionnant comme un instrument de connaissance et de conceptualisation. En effet, « *les travaux prospectifs peuvent alors contribuer à une pédagogie des responsables à propos des choix*

importants ; c'est à cette condition qu'elle permet des réponses rapides, pertinentes et partagées par toute l'organisation » (Stoffaës, 1996, p. 35).

1.2. Une justification historique : l'homme à la conquête du futur

« Ce qui est indubitable, c'est qu'il n'y a aucune nation dans le monde, ni si polie et si savante, ni si barbare et si peu cultivée qui ne croie qu'il y a des signes de l'avenir, et des gens qui le connaissent et qui le prédisent » (Ciceron dans *« De Divinatione »).*

L'homme a, depuis toujours, cherché à connaître et à prédire l'avenir. Ainsi écrit Cazes dans son *Histoire des futurs* : « *le désir de percer le mystère de l'avenir est aussi ancien que l'humanité elle-même et (…) seules ont changé les méthodes pour donner satisfaction à ce désir* » (Cazes, 1986, p. 25).

> *« Le futur est un concept aux contours flous qui a donné naissance à des notions aussi variées que la divination, la prophétie, la futurologie, la prospective, la science fiction ou l'utopie »*. (Découflé, 1976, p. 6).

La fascination de l'homme pour le contrôle de son devenir a, en Occident, deux premières racines mythologiques qui sont, d'une part, la pénétration de l'esprit sur le réel et, d'autre part, la sûreté du coup d'œil. La première fait l'apologie de la pensée à l'image d'une Vérité platonicienne « *qui n'a jamais réellement censé de hanter la pensée métaphysique de l'Occident* » (Détienne & Vernant, 1974, p. 306). La seconde donne une dimension supranaturelle à la finesse de l'observation que l'on retrouve dans toutes les mythologies modernes des grands détectives (Dupin ou Sherlock Holmes) ou des grands hommes d'Etat. La difficulté que nous rencontrons pour explorer le futur est la faiblesse de notre faculté représentative, autrement dit, notre manque d'imagination.

> Gaston De Berger utilise cette métaphore : « *comme des myopes devant un paysage, nous devinons péniblement le contour des collines, la silhouette des arbres,*

> *la masse confuse des montagnes, mais sans perspectives, sans profondeur, sans appréciation des distances, sans identification des objets. Aussi, comme le myope, ne regardons nous guère ce paysage que nous distinguons si mal. Jusqu'au jour où nous nous procurons des lunettes d'approche qui, à la fois, corrigent le défaut de notre vision, et mettent le paysage à notre portée* » (Berger, 1964, p. 213).

Les entreprises ne dérogent pas à cette volonté de prévoir et d'anticiper l'avenir et n'ont cessé d'élaborer ou d'utiliser des modèles, des plans, des prévisions, des projections. Hamel et Prahalad comparent cette lutte de l'entreprise pour maîtriser l'avenir aux trois étapes d'une grossesse (conception, gestation et accouchement) qui correspondent « *au développement de la clairvoyance et de la prééminence intellectuelle, à la réduction des phases transitoires et à la conquête des parts de marché* » (Hamel & Prahalad, 1995, p. 54).

Les prospectivistes défendent une vision dynamique et volontaire des attitudes à adopter face à l'avenir, et recommandent une attitude *pro-active* pour anticiper les changements futurs (Berger, 1964) dénommés les *futuribles*.

> *Ce n'est pas un seul et unique futur qui nous attend au coin de la rue mais une multitude de futurs possibles. En fait la notion de pluralité des futurs est aujourd'hui au cœur de quasiment toute réflexion « futuriste »* (Toffler, 1983, p. 222).

Plusieurs typologies sont proposées dans la littérature, notamment la prospective stratégique, la prospective exploratoire et la prospective mobilisatrice (Hatem, 1997). A chacune de ces trois approches correspondent des structures institutionnelles, des pratiques et éventuellement des méthodes distinctes.

Pour souligner ses sphères d'action, l'on identifie les prospectives supranationale, internationale, nationale, sectorielle, et dans l'organisation (Baumard, 1996). La prospective supranationale établit une coordination, une compatibilité et une mise en œuvre des conceptions du monde entre les différents Etats-nations y prenant part. Les organismes chargés de cette forme de prospective sont des entités

supranationales comme la Commission des Communautés Européennes, l'ONU, l'OCDE, l'ALENA, l'ASEAN, ou encore le G20. La prospective internationale est légèrement différente. Ses efforts concernent également l'évolution du monde, mais dans une perspective de mesure et de comparaison des enjeux et des stratégies nationales. Elle est réalisée par les industriels. Les phénomènes de « coopération-concurrence » et la dispersion des capitaux des grands groupes mondiaux dans des actionnariats transnationaux amènent les entreprises à s'interroger sur l'évolution de leurs champs d'opérations. Les entités chargées de telles interrogations peuvent être des associations professionnelles, des groupements d'entreprises dans le cadre d'études multi-clients confiés à des cabinets de conseil, ou les entreprises elles mêmes qui développement parfois des départements de prospective à cet effet. Par exemple, le NCMS[28], est un consortium de 200 sociétés nord américaines, canadiennes et mexicaines qui fournit une ombrelle légale et logistique au sein de laquelle les membres peuvent s'adonner à une recherche et développement pré-concurrentielle. Formé sous l'égide du National Cooperation Research Act en 1984, qui protège les participants des lois antitrust, le NCMS remplit un rôle de prospective sectorielle et stratégique pour l'ensemble de ses membres[29]. Le critère d'adhésion est la communauté d'intérêts.

La prospective nationale est pratiquée par les entreprises et les gouvernements. La prospective gouvernementale s'inscrit dans la défense des intérêts nationaux. Elle est entourée du plus grand secret et menée par des agences d'Etat, selon la méthode des scénarios. Ses champs d'application peuvent être militaires, commerciaux, économiques, culturels ou sociaux. Elle concerne tout autant la prévision à long terme, les projets ou la prévention des menaces touchant l'économie nationale.

La prospective sectorielle concerne l'évaluation des évolutions possibles des secteurs industriels. Elle est conduite par les laboratoires, instituts et cabinets de prospective (Lipsor, Ismea, Futuribles, Gerpa, Futuris, par exemple), les administrations (Insee, ancien Commissariat général au plan) et les entreprises dans le cadre de leurs analyses des environnements concurrentiels (Baumard, 1991). En France, ce sont surtout les entreprises issues du secteur public comme la SNCF, France Télécom, EDF ou La Poste qui y ont recours, mais aussi les grandes entreprises industrielles comme BASF France, L'Oréal, Danone, ou les collectivités locales et territoriales comme le Conseil Régional de la Région Midi-

[28] National Center for Manufacturing Sciences.
[29] Source : NCMS, 1994.

Pyrénées par exemple. La prospective sectorielle à caractère technologique est de loin la plus répandue. Elle produit des revues spécialisées comme *The journal of High Technology Management Research*. Dans l'organisation, la diversité et la quantité des méthodes de prospective ne connaissent pratiquement aucune limite (Buygues, 1985).

D'une manière générale, nous retiendrons qu'il est d'usage de distinguer une prospective décisionnelle, ou « ancillaire » (Jouvenel, 1972) et une prospective « cognitive » (Découflé, 1976). Le schéma ci-dessous propose une segmentation des typologies évoquées.

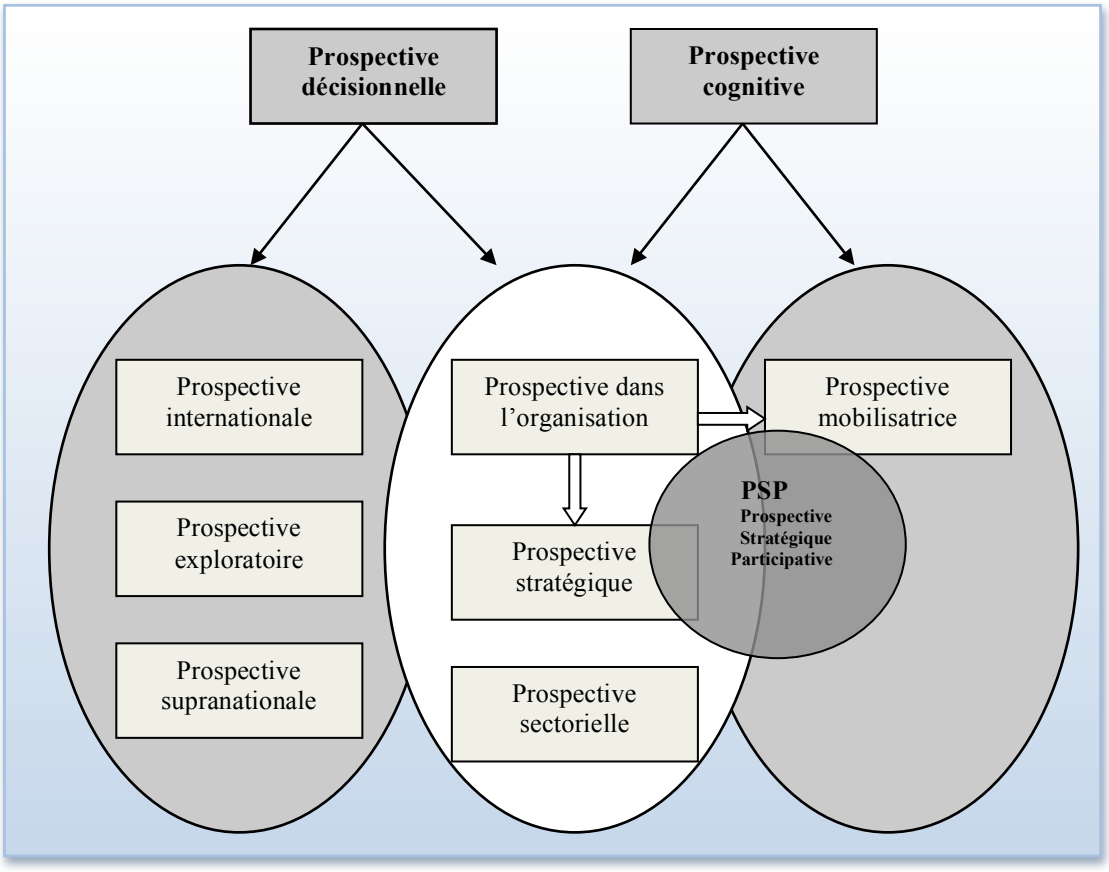


Figure 21 : Segmentation des prospectives mises en œuvre et positionnement de la PSP

Malgré cette diversité typologique, ces pratiques de prospective font appel à une structure de pensée et à des références culturelles communes que l'on peut regrouper au sein de cinq caractéristiques (Préel & Hatem, 1995). Ce sont toutes des approches globales car « *la prospective est viscéralement pluridisciplinaire et transversale* » (Hatem, 1997, p. 2665). Elles sont longues car « *la prospective ne*

supporte pas la tyrannie du court terme » (*idem,* 1997), qui permet, au mieux, de réagir et en aucun cas d'agir ou d'anticiper. Ce sont également des approches rationnelles car « *la complexité risque de masquer la simplicité de certains enjeux* » (*ibid*, 1997). Elles offrent aussi des visions pour l'action par le souci d'anticipation et la volonté d'action. Enfin, ce sont toutes des pratiques d'appropriation car « *seule une approche participative, impliquant en profondeur les décideurs et leurs conseillers dans le travail prospectif, permet de lui donner la valeur opérationnelle recherchée* » (*ibid*, 1997).

La prospective dans l'organisation, c'est-à-dire la prospective d'entreprise ou territoriale, est la fois décisionnelle et cognitive. Décidée et mise en place par les directions générales à des fins d'anticipation pour mieux agir (« pro-agir »), on admet qu'elle est forcément stratégique. Permettant d'intégrer un grand nombre d'acteurs dans les démarches de réflexions prospectives, elle est participative ou mobilisatrice. Par ces deux axes, elle s'oriente à la fois sur les connaissances et les relations des acteurs concernés. Elle révèle ainsi les actions stratégiques que doit insuffler la direction et développe les savoirs individuels et collectifs. En ce sens, la prospective est à la fois stratégique et mobilisatrice.

L'objet de notre recherche réside dans l'observation et l'analyse de la mise en place d'une prospective stratégique participative (PSP). Elle mêle les enjeux, méthodes et outils des prospectives d'organisation, stratégique et mobilisatrice. Nous définissons plus loin ses caractéristiques en tant qu'outil de gestion et mobilisons le champ d'exploration des innovations managériales, fil conducteur de nos travaux.

2. Les outils de la prospective

La prospective est présentée le plus souvent comme une méthode d'action pour anticiper les changements, et rarement comme un outil de gestion générateur d'innovations organisationnelles. Pour autant, on lui reconnaît des fonctions utilitaires. En effet, elle est décrite comme un processus cognitif qui permet d'explorer ce qui pourrait advenir (*les futuribles*) et de prendre conscience des options stratégiques qui pourraient être adoptées. On considère qu'elle ne constitue pas un exercice académique

mais a pour finalité « *d'aider à l'élaboration de la stratégie, c'est-à-dire à préparer les orientations qui guident l'institution qu'elle sert* » (Stoffaës, 2000, p. 275).

Les prospectivistes s'accordent à lui attribuer des fonctions particulières. Elle met en place une procédure organisationnelle visant à anticiper les changements stratégiques et aider à la prise de décision. Elle alerte le décideur sur les défis à venir et l'aide à anticiper les changements afin qu'il reste maître de ses choix plutôt que de les voir imposés par les circonstances. En effet, elle éclaire le manager, ou l'élu, sur ses marges de manœuvre et sur les options qu'il peut prendre, grâce à une pré-évaluation de leurs conséquences directes et indirectes, immédiates et à plus long terme. Cette forme de prospective « *exige sans conteste que l'avenir devienne l'affaire de tous et non d'une minorité de prospectivistes qui prétendraient détenir le monopole d'un savoir impossible* » (Jouvenel, 2000, p. 242). Elle a aussi pour mission d'assurer l'intégration des différentes parties d'une organisation (services et fonctions) et notamment la mobilisation du personnel par rapport aux buts et objectifs poursuivis. Elle responsabilise ainsi chaque acteur de l'organisation dans la construction d'un futur davantage choisi que subi.

En somme, la prospective fournit l'assistance d'une méthodologie rationnelle à la préparation de la stratégie en avenir incertain. Elle fait appel à des instruments d'imagination et d'évaluation « *qui permettent de mesurer l'impact positif ou négatif sur l'institution, sur ses intérêts, sur les valeurs dont elle est porteuse, du choix de telle ou telle option stratégique, et ce dans l'occurrence de tel ou tel scénario* » (Stoffaës, 2000, p. 275).

La prospective répond à des objectifs stratégiques et tactiques. Les premiers visent à orienter le présent selon les futuribles désirés, à mettre en place des clignotants permettant de distinguer les faits porteurs d'avenir, enfin, à mutualiser les connaissances individuelles et collectives. Les seconds cherchent à dissuader ou inciter l'apparition d'un évènement, à tester les idées émises afin de légitimer les décisions, à donner une image novatrice, à renforcer la communication interne et externe de l'entreprise, enfin, à remettre en question les idées reçues et les comportements routiniers. Ces deux familles d'objectifs sont présentées dans le tableau ci-après.

Impacts sur	Objectifs stratégiques	Objectifs tactiques
Décision (prospective décisionnelle)	Orienter l'action présente (le plan) à la lumière des futurs possibles désirés	Faire jouer l'effet d'annonce (dissuasif ou incitatif) pour essayer d'empêcher qu'un évènement ne se produise ou pour tenter de favoriser son apparition
		Tester une hypothèse ou une idée pour justifier une décision et parer les critiques éventuelles
	Baliser les futurs possibles de repères qui aident à distinguer les faits porteurs d'avenir	Se donner une image entreprenante et dynamique (effet de mode)
		Mettre en cause les idées reçues et les comportements néfastes (scepticisme, croyance aveugle, vision à court terme)
Organisation (prospective cognitive)	Mobiliser l'intelligence des hommes ; c'est l'appropriation du changement par l'anticipation partagée	Développer la communication interne à l'organisation et son ouverture sur l'extérieur

Tableau 10 : Les objectifs de la prospective (d'après Godet, 1997a)

Pour mener à bien ces différentes fonctions, la prospective a recours à des instruments méthodologiques sophistiqués. Parmi les méthodes utilisées, on trouve des outils de modélisation (modèles économétriques, analyse de systèmes), des méthodes de consultation d'experts (Delphi), des techniques d'animation de groupe (ateliers prospectifs, machines à voter), des méthodes de simulation diverses, des méthodes de scénarios ou des techniques de projections. Ces outils de la prospective ne répondent pas à des normes spécifiques d'utilisation. Une démarche prospective pourra notamment faire appel à un ou plusieurs d'entres eux, en fonction du projet poursuivi. Nous présentons dans les paragraphes suivants quelques uns de ces outils, spécifiques ou non à la prospective, mis en place notamment lors de démarches au sein d'organisations publiques ou privées. Ils ont en effet également fait leur preuve au sein d'organisations centralisées du secteur public et au sein des directions de prévision ou de planification de gouvernements. Ils s'adaptent au contexte, aux enjeux et au projet concerné et leurs utilisateurs peuvent s'en servir à bon escient en fonction de leurs besoins.

2.1. La « méthode » de la prospective

La méthode de la prospective repose sur une philosophie d'action en cinq points. D'abord, il s'agit de considérer que les évènements ne se répètent pas à l'identique alors que les hommes adoptent souvent les mêmes comportements. Le deuxième point est qu'il existe toujours des acteurs qui interviennent à des moments clés et qui, par leur seule volonté, arrivent à faire face aux évènements incertains. Il convient ensuite de garder un esprit critique et de ne pas se fier aux idées reçues qui sont sources d'erreurs et qui cachent d'autres réalités. La réussite de la prospective d'entreprise dépend essentiellement de l'appropriation d'une vision stratégique commune, grâce à la mobilisation collective des connaissances. Enfin, il convient de privilégier des outils simples, modèles certes imparfaits de la réalité parfois complexe (Roy, 1985), mais qui favorisent l'appropriation collective.

En second lieu, la méthode est complétée par une approche intégrée qui a vocation à replacer l'organisation dans son environnement général en tenant compte de ses spécificités. Cette méthode d'action s'appuie sur deux principaux outils : les scénarios de la prospective et les arbres de compétence utilisés pour l'analyse stratégique. La méthode de mise en place de la prospective en entreprise est décrite en neuf étapes, présentées dans le schéma ci-après. Elle met en œuvre un certain nombre d'outils spécifiques à la prospective tels que les ateliers de prospective stratégique©, l'analyse structurelle, ou la méthode des jeux d'acteur *Mactor,* modélisée à travers un logiciel.

La méthode est également abordée selon trois phases agrégées. La phase préliminaire est réservée à la « *conception d'ensemble, au dimensionnement, au design du processus, à la délimitation du périmètre et au choix des experts* » (Barré, 2000, p. 225). On peut la rapprocher des étapes 1, 2 et 3 de l'approche intégrée. La phase centrale met en œuvre les processus d'extension–concentration. L'extension est l'apport et la génération des connaissances : la concentration en est la synthèse. Cette étape correspond aux phases 4, 5, 6 et 7 de la première approche. Enfin, la phase de finalisation analyse les résultats, conclusions et recommandations, et détermine les éléments devant être communiqués ainsi que leur mode de diffusion (étapes 8 et 9 de l'approche intégrée).

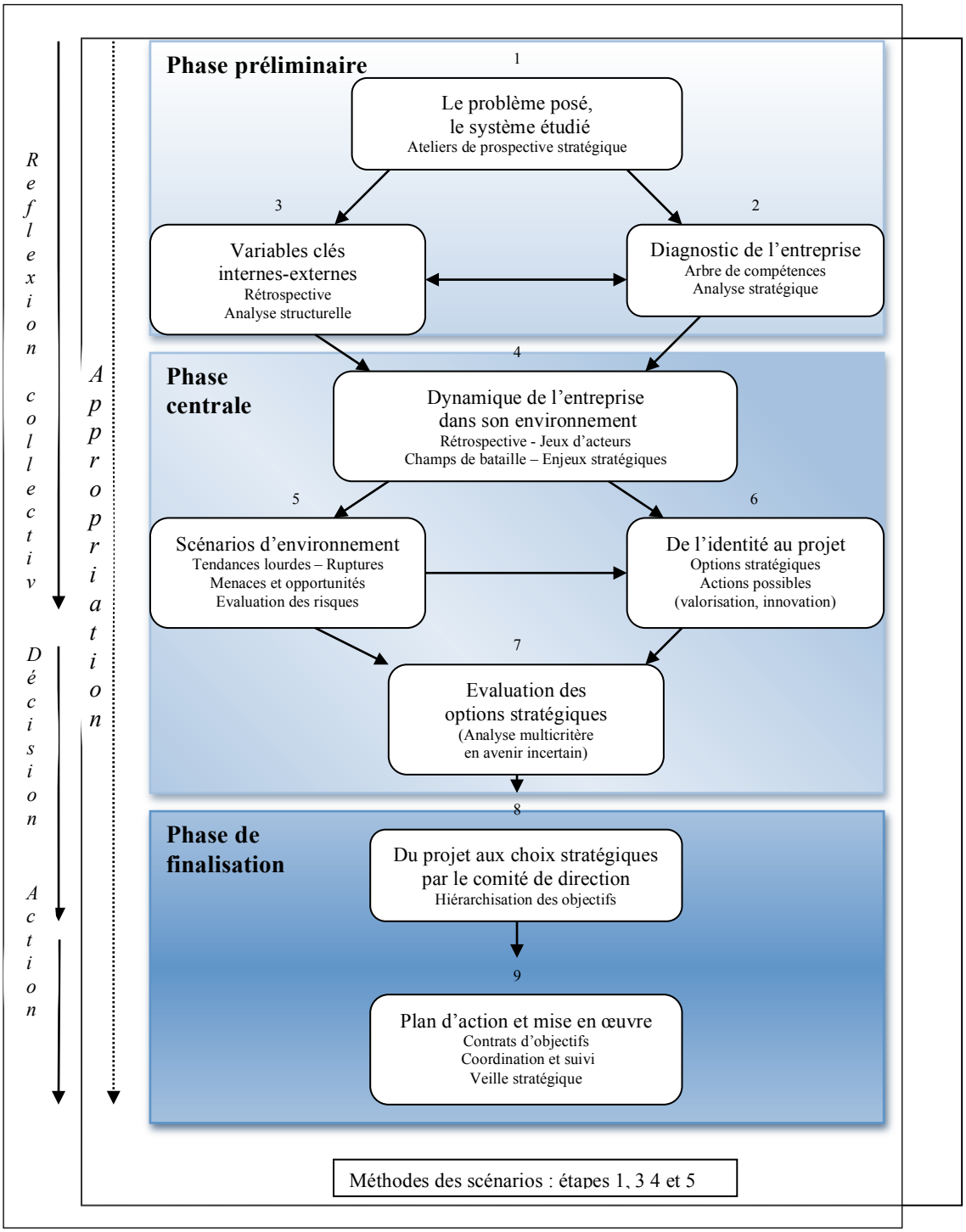


Figure 22: L'approche intégrée et ses phases d'application (Godet, 1997b, Barré, 2000)[30]

[30] Source : © Marc Giget (Euroconsult), Michel Godet (Cnam), 1996).

2.2. Les outils de prévision

Les prévisions sur les changements de technologie ou les prévisions technologiques (en anglais « *technical forecasting* ») sont des outils appliqués dans les entreprises pour des horizons de moyen et long termes. Elles tiennent compte de facteurs intellectuels, philosophiques, culturels, politiques et internationaux. Elles ont vocation à révéler les tendances du futur et reposent, comme les techniques quantitatives, sur des démarches et des méthodes spécifiques. Moins systématisées, « *elles impliquent beaucoup d'imagination et l'abandon d'idéologies ou d'idées fixes et prennent éventuellement en compte des évènements imprévisibles tels que la chance ou les accidents* » (Ansion, 1990, p. 280).

Ansion distingue trois méthodes classiques de prévisions technologiques : l'analyse morphologique, l'extrapolation de tendances et les intuitions. Créée par l'astrophysicien Fritz Zwicky, connu pour ses analyses sur le moteur à réaction, la méthode morphologique consiste à lister toutes les possibilités pour développer une invention en excluant les combinaisons irréalisables, pour des raisons techniques ou organisationnelles, par exemple. L'extrapolation de tendances se base sur l'hypothèse intuitive que chaque chose se perpétue et que le passé se renouvelle. On dégage alors des tendances en usant d'expressions linéaires, exponentielles, quadratiques ou logarithmiques. Quant aux méthodes intuitives de prévision, elles n'obéissent à aucune règle particulière, autre que celle de laisser libre cours aux visions, à l'imagination et aux pressentiments des acteurs concernés.

L'analyse morphologique

Développée au cours de la deuxième guerre mondiale par F. Zwicky, l'analyse morphologique vise à explorer de manière systématique les futurs possibles à partir de l'étude de toutes les combinaisons issues de la décomposition d'un système. Elle consiste notamment à construire une grille morphologique, c'est-à-dire à décomposer le problème en dimensions (ou composantes) et sous-composantes. L'analyse morphologique est donc une méthode à finalité exploratoire. Elle permet d'imaginer ce que pourrait être un événement futur, ou bien d'identifier de nouveaux besoins jusque là ignorés. Elle vise à décomposer le problème étudié en sous-systèmes ou composantes aussi indépendantes que possible. Chaque composante peut prendre plusieurs configurations (hypothèses).

La méthode de Delphes (en anglais *Delphi*), nommée ainsi par Olaf Helmer en référence à l'oracle de Delphes, est une des plus anciennes de la prospective. Elle a pour but de mettre en évidence des convergences d'opinion et de dégager certains consensus sur des sujets précis, grâce à l'interrogation d'experts à l'aide de questionnaires successifs (en général trois). Elle est utilisée principalement dans le domaine de la prospective technologique pour aboutir à des convergences de points de vue d'experts concernant souvent les dates d'émergence des technologies nouvelles[31] (Heraud & al., 1997). A la fin des années 1980, la méthode Delphi est employée sous une forme nouvelle pour mener une réflexion prospective dans le domaine de la recherche appliquée sur le bruit (Chapuy & al., 1990).

Cette méthode qualitative, utilisée notamment pour la prospective stratégique, part du principe que des hommes et des femmes, par leurs compétences et leurs responsabilités vont exercer une influence sur l'environnement. Elle développe une forme d'interrogation structurée où l'on tente d'éliminer l'interaction entre les membres d'une commission, d'un groupe, d'un secteur, etc. On questionne individuellement une série d'experts. Les réponses numériques sont analysées et répertoriées selon des moyennes et des quartiles. On demande aux experts lors d'une deuxième interrogation, de revoir leurs positions ou de la confirmer en fonction du consensus qui semble se dessiner. Une dernière phase consiste à recommencer la deuxième étape avec les adaptations précédentes. Il s'ensuit une certaine convergence des arguments retenus. Ce passage filtré élimine des « *facteurs tels que la mauvaise volonté, les excès ou les aversions personnelles, les effets oratoires habiles, les réactions en chaîne* » (Ansion, 1990, p. 283).

Ainsi, la méthode Delphi propose une structuration progressive des idées pour arriver à un consensus entre experts sur ce dont demain sera fait. Cette structuration tente de se faire dans la neutralité car il n'y a pas d'interaction directe entre les experts. « *Seuls des échanges d'informations prédigérés sont organisés par l'intermédiaire d'un coordinateur central dont la tâche est de faire respecter la plus grande objectivité possible* » (Tarondeau & Huttin, 2001, p. 63). Les experts de Delphi sont des parties prenantes impliquées dans la construction du futur et participent à l'évolution du présent. L'avenir repose en partie sur leur interprétation des phénomènes qui se déroulent sous leurs yeux. En effet, l'interprétation dépend de la perception et de la compréhension, qualités profondément subjectives influencées par des capacités cognitives obligatoirement restreintes.

Le principe de l'Abaque de Régnier

La méthode Abaque de Régnier est une technique formalisée de consultations d'experts faisant appel au jugement intuitif, particulièrement adaptée au recueil et au traitement d'informations qualitatives. Nous disposons de puissants moyens de calcul pour saisir et traiter l'information quantitative (données économiques et financières notamment), mais nous sommes souvent désarmés devant l'information qualitative (opinions, données incertaines, etc.) qui constitue une grande part de la base des études prospectives et stratégiques. Face à ces carences, l'Abaque de Régnier représente un outil de communication qui facilite la saisie et la gestion de l'information qualitative en s'appuyant sur une codification des procédures d'échange : une échelle du choix coloré. L'idée de base est de recueillir l'opinion des experts selon une échelle de sept couleurs : vert, vert clair,

[31] Une utilisation de la méthode Delphi a été faite en Allemagne, au Japon et en France, au service de la prospective technologique.

orange, rouge clair, rouge, blanc et noir. Cette gamme colorée traduit toute la hiérarchie des opinions possibles, de très favorable (vert), à très défavorable (rouge), le noir signifiant le refus de prendre position et le blanc symbolisant l'incapacité de répondre.

En étendant la procédure à un groupe et sur un ensemble de propositions pour un sujet donné, il devient possible de construire une carte du problème à trois dimensions. Il y a les lignes (propositions ou items) et les colonnes (participants) et à l'intersection de celles-ci, les sept choix de l'échelle de décision. Contrairement à un tableau de chiffres, la perception de l'information est globale et immédiate, tout en respectant l'individu qui n'est pas dilué dans une moyenne statistique. Cette échelle colorée utilisée dans une configuration en tableau (en ligne les sujets soumis au vote), en colonne les réponses de chaque expert sur ces sujets) constitue le principe de l'Abaque de Régnier. Les plages de consensus/dissensus sont immédiatement visibles. Ce tableau coloré peut être facilement géré par informatique : histogramme par question, ordonnancements et classement des votes selon les différentes questions ou selon les experts, tris hiérarchiques, etc. La qualité d'une réponse ne vaut évidemment que par la qualité de formulation de la proposition. C'est pourquoi, comme le rappelle le Docteur François Régnier, « *si la synthèse colorée de l'Abaque accélère la communication, elle ne dispense pas d'investir le temps économisé en analyse préalable et minutieuse du vocabulaire du problème* » (Régnier, 1989, p. 3).

2.3. La technique des scénarios

La technique des scénarios se construit séquentiellement à partir d'un corps d'hypothèses de base projetées dans le futur et cherche à introduire la plus grande cohérence possible. A cette fin, elle permet d'introduire d'autres méthodes en fonction du projet à réaliser. Les raisons pour lesquelles les entreprises utilisent la méthode des scénarios sont diverses. La plus évidente est due à l'effet classique de mimétisme : « *on fait parce que les autres font* » (Malaska, 1985, p. 339). Selon Philippe Baumard, on fait appel aux scénarios pour réduire l'incertitude, pour parer aux mauvaises surprises advenues par le passé et parce que « *trop peu d'opportunités sont actuellement perçues ou générées* » (Baumard, 1996, p. 134). Cette méthode offre une alternative à la planification stratégique, que l'auteur considère trop routinière. De plus, elle offre une réponse aux problématiques de profonds changements dans le monde industriel. Enfin, elle permet de créer un langage et un schéma consensuels commun, tout en accordant une place importante aux divergences d'opinion, ayant chacune ses mérites (Schoemaker, 1991).

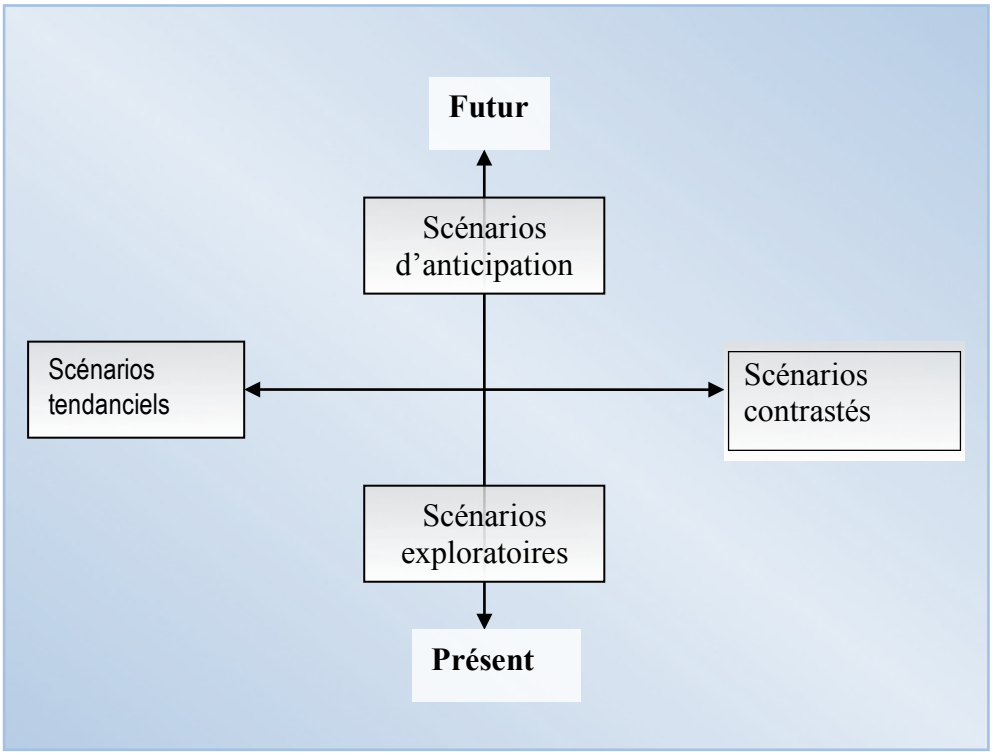


Figure 23 : Typologie des scénarios (d'après Godet, 1996 et Découflé, 1972)

A partir des travaux de Peter Schwartz (1991, 1993), Baumard (1996) propose une méthodologie de construction de scénarios en huit étapes. Il propose d'identifier des futurs possibles, en les classant par degré de probabilité, ou degré d'optimisme, permettant ainsi de dessiner des scénarios à tendances « noires » ou « grises », en fonction des résultats, tout en restant crédibles.

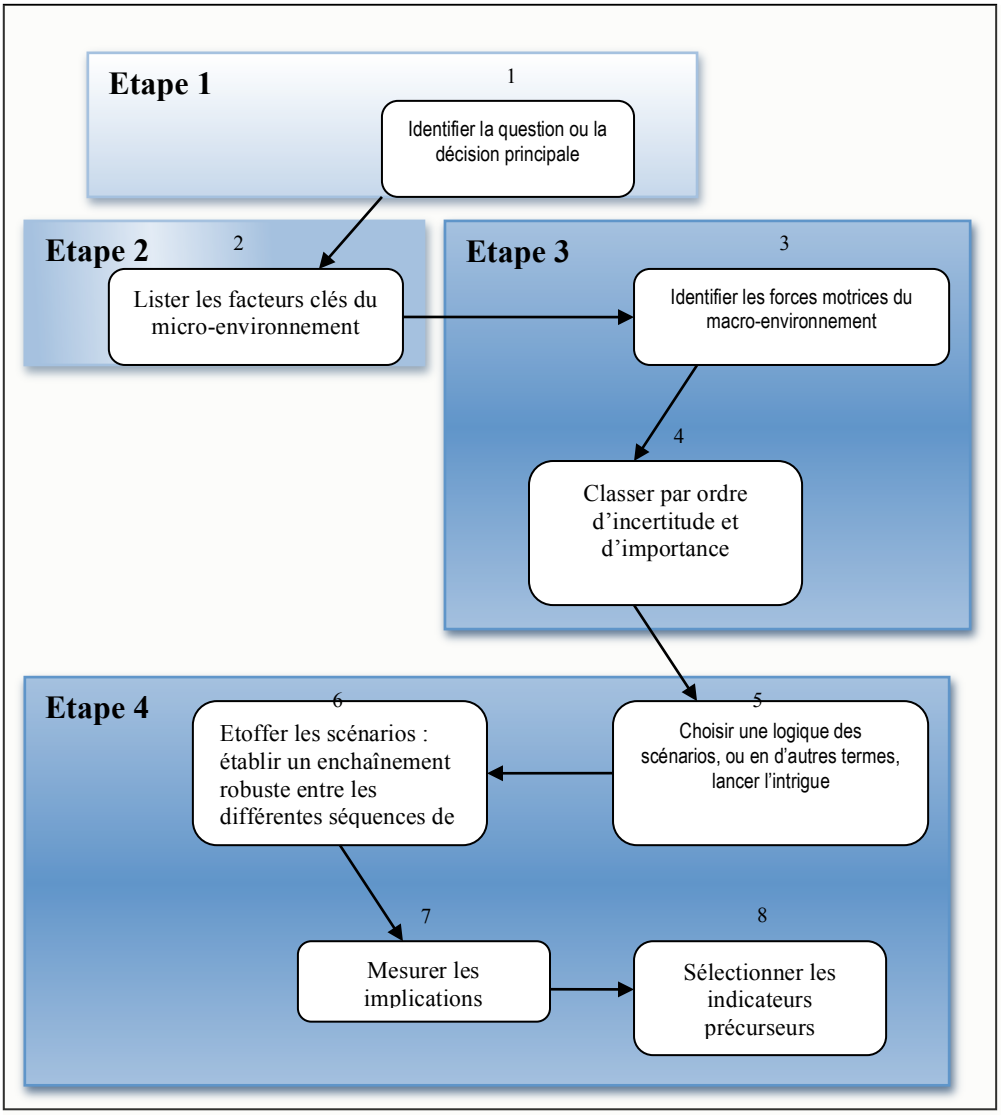


Figure 24 : la méthode des scénarios (d'après Baumard, 1996 ; Godet 1997b)

La littérature recense de nombreuses autres propositions de processus de création de scénarios. Il suffit d'établir au préalable une liste de facteurs susceptibles d'affecter les stratégies et les performances de l'entreprise, avant de hiérarchiser ces facteurs et d'en analyser les comportements passés. Il faut ensuite extrapoler ces comportements dans le futur en utilisant des techniques de prévision qualitatives telles que la méthode Delphi, puis écrire des scénarios plausibles présentant des systèmes cohérents d'évolution des facteurs analysés (Tarondeau & Huttin, 2001). L'on peut également envisager la méthode des scénarios selon trois phases : la construction de la base, l'élaboration des scénarios d'environnement et l'analyse stratégique (Hatem, 1997). Chacune de ces étapes utilise des instruments spécifiques.

Le scénario est « *la combinaison de séquences d'évènements ou de phénomènes anticipés ordinairement situées les unes par rapport aux autres dans un double système de relations diachroniques et causales, en vue de mettre en évidence les caractères probables de l'évolution d'une situation donnée à partir d'un corps d'hypothèses fondamentales formulées au départ sur les tendances lourdes de cette évolution* » (Découflé, 1972, p. 39-40).

Née aux Etats unis au cours des années soixante, la technique des scénarios est issue des exercices de simulation stratégique (comme les *war-games*[32]) pratiqués notamment par les équipes de la Rand Corporation. Mise en place également dans les entreprises, elle a notamment été développée par la compagnie pétrolière Shell sous l'impulsion de l'un des premiers prospectivistes, Pierre Wack, pour représenter différentes configurations de l'environnement futur et envisager des stratégies flexibles d'adaptation. On prétend que l'un de ses scénarios avait permis à Shell de prévoir l'envolée du prix du pétrole lors du choc pétrolier de 1973 (Klein, 1996). La méthode des scénarios « *à la française* », a été construite à partir de celle développée par la DATAR (Bluet & Zemor, 1970) et des outils d'analyse de système appliqués aux des Etats-Unis dès les années 50 (Jantsch, 1967). L'analyse de systèmes est la forme la plus élaborée d'une prospective décisionnelle. Elle forme les décideurs à prendre systématiquement en compte l'aléatoire et l'imprévisible (Barel, 1971).

Les prospectivistes distinguent en général deux grandes catégories de scénarios : les scénarios exploratoires et les scénarios d'anticipation, encore appelés normatifs. Les premiers élaborent un futur vraisemblable à partir des tendances passées et présentes alors que les seconds sont construits sur des visions redoutées ou souhaitées du futur. Ces scénarios pourront être tendanciels ou contrastés, allant du plus probable au plus extrême. Ainsi, les scénarios tendanciels simulent des évolutions possibles à partir d'une situation existante. Les scénarios contrastés répondent à une logique inverse en élaborant une image future d'une situation donnée à partir d'hypothèses imaginées à partir d'une situation actuelle. En règle générale, compte tenu de la lourdeur de la méthode, on se contente d'un petit nombre de scénarios, « *un optimiste, un pessimiste et un intermédiaire, par exemple* » (Tarondeau & Huttin, 2001, p. 199). L'entreprise adapte les choix stratégiques en fonction des scénarios retenus.

Cependant, les méthodes de construction de scénarios, pourtant très ancrées dans des dispositifs empiriques, sont présentées de façon détaillée sans jamais donner de détails quant au processus de diffusion des savoirs et des règles liées à ces outils. Elles précisent simplement que l'appropriation des outils de la prospective est obligatoire pour opérationnaliser les scénarios.

Finalement, malgré la grande diversité des pratiques, les méthodes utilisées dans le cadre d'une étude prospective s'organisent dans leur immense majorité autour du même schéma général, qui intègre à la fois les apports de l'école américaine de futurologie en matière d'analyse systémique et de quantification des incertitudes (méthode Delphi, d'impacts croisés…), et ceux de l'école française de

[32] « Jeux de guerre ».

prospective en matière notamment d'analyse des stratégies d'acteurs (travaux de la Datar dans les années 60).

Par ailleurs, bien qu'elle ne soit ni académique ni scientifique, la littérature des futurologues des années 1970 (Toffler, 1974) permet de voir comment l'on construit les visions du futur. Cet exercice de prospective auxquels se prêtent aussi bien les futurologues ou des écrivains de science fiction, comme Cadic, Asimov ou Barjavel, consiste à utiliser des figures où le présent est amplifié pour postuler ce que sera le futur.

3. Des outils à une philosophie de fabrique de la stratégie

On peut distinguer trois phases principales du développement de la prospective, de la planification par scénarios à l'intégration de la prospective en entreprise.

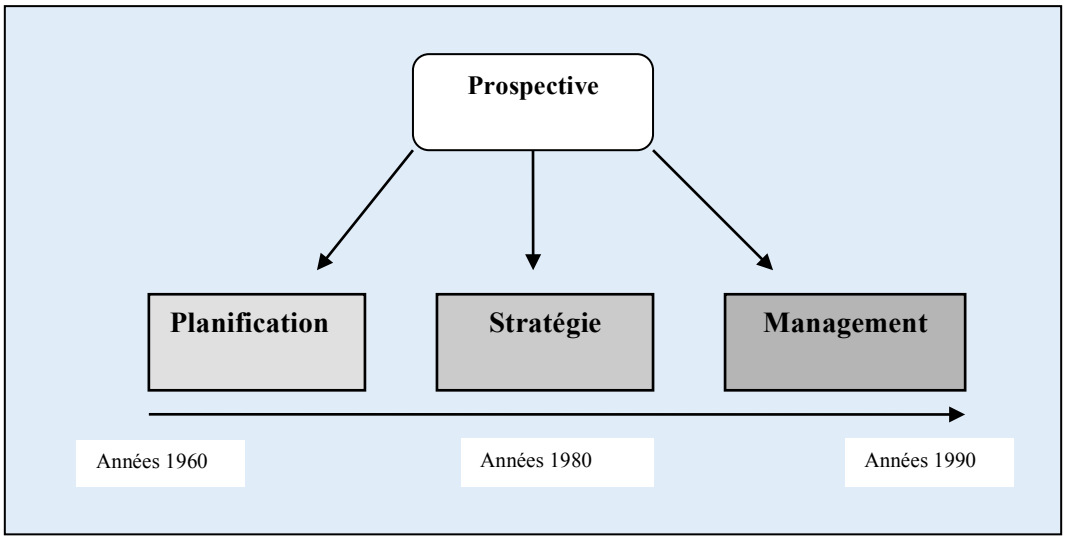


Figure 25 : Les trois temps de la prospective

Dans les années soixante-dix, une première phase a privilégié la planification par scénarios. Elle s'est « *imposée comme outil de management et mode de pensée en avenir incertain, permettant de composer avec l'incertitude et d'anticiper les adaptations aux futurs possibles et à leurs enjeux* » (Stoffaës, 1996, p. 32). Le recours aux scénarios alternatifs a permis d'élargir la vision de l'organisation dans son ensemble et de pallier aux insuffisances de la planification. Mais la crise économique des

années quatre-vingt remet en question les outils de planification et « *privilégie les stratégies adaptatives* » (Bailly, 1999, p. 13).

Face à la complexité et à l'incertitude de l'environnement, la prospective s'adapte à cette nouvelle donne et se positionne sur l'identification des moyens d'exercer un contrôle sur les évènements et les jeux d'acteurs afin de se préparer aux discontinuités. Cette deuxième phase, plus récente, mêle la prospective à la stratégie. Elle correspond aux besoins exprimés par les dirigeants qui cherchent à ouvrir la réflexion sur de nouveaux champs et à identifier les marges de manœuvre et les ruptures. Cette « *prospective stratégique* » se veut être une pédagogie du changement à mesure que les évolutions culturelles et organisationnelles se développent. Ainsi la prospective s'est elle-même transformée. « *D'une prospective fondée sur l'extrapolation des tendances en cours, positionnée en amont et en éclairage de la planification succède une prospective positionnée davantage comme apport de connaissance et comme réducteur d'incertitude, en rapport avec un environnement perçu comme particulièrement complexe et en changement rapide et permanent* » (Bailly, 1999, p. 14).

Une troisième phase se profile aujourd'hui, face aux organisations qui se dessinent comme des entités organiques privilégiant les aptitudes à apprendre comme indicateur de succès. En effet, les « *organisations apprenantes* » s'intéressent aux moyens d'immuniser l'entreprise contre l'incertitude en accroissant leur flexibilité structurelle et leur capacité d'anticiper des évènements incertains sur lesquels elles n'ont aucun contrôle. Stoffaës parle « *d'entreprise cognitive* » (Stoffaës, 1996, p. 33). La prospective se tourne résolument vers un mode participatif au sein des entreprises afin de développer l'appropriation de ses membres par le développement des relations et des connaissances. On parle de « *prospective mobilisatrice* » ou de « *prospective cognitive* ». Pour notre part, nous l'appelons « *Prospective participative d'entreprise »* ou encore « *prospective stratégique participative* » (*PSP*).

Ce postulat de départ conditionne la suite de nos travaux et mérite d'être explicité par une analyse sur l'évolution épistémologique de la prospective.

3.1. De la planification stratégique à la prospective

« Le plan n'annonce pas seulement le probable, il exprime le souhaitable »

Massé (1965)

La prise en compte d'un environnement incertain renforce la nécessité de la planification d'entreprise, rebaptisée « *planification stratégique* ». Igor Ansoff (1979) considère que l'on est ainsi passé de la planification au management stratégique. Inspirée de la planification, et à l'origine, simple appendice du Plan, la prospective va s'autonomiser par rapport à la planification, jusqu'à se substituer à elle pour la prise en compte de l'incertain. Le romancier Herbert George Wells, auteur de la *Guerre des Mondes*, a explicitement posé les bases de la discipline prospective, au début du XXe siècle, en proposant de « *connaître les faits de l'avenir d'une manière exploitable pour l'action afin d'aider l'esprit législatif (c'est-à-dire le décideur éclairé) à orienter le progrès social »* (Hatem, 1997, p. 2666). Le président américain Hoover en fait une concrétisation institutionnelle dans les années 1930, en créant une « *Commission sur les tendances sociales* » chargée d'aider l'administration fédérale à la mise en œuvre de réformes économiques et sociales. Près de vingt ans plus tard, les travaux de la Rand Corporation aux Etats-Unis dans les domaines technologiques et militaires, apportent une base méthodologique reconnue à la prospective. Au cours des années 1960, différents travaux menés à l'initiative des pouvoirs politiques prennent le relais. Les universitaires emboîtent le pas à travers des travaux connus sous le terme de « *Commission de l'an 2000* ».

Cet engouement pour la prospective se traduit, à partir des années 1970, par le développement de travaux menés sur le long terme par des institutions internationales telles que l'ONU, l'OCDE ou l'UNESCO[33]. En France, le ministère des finances se charge, dès 1965, des prévisions économiques et financières à moyen et long termes, à travers sa direction de la prévision. Cependant, les débuts de la prospective sont marqués par la création du « *centre international de prospective* » en 1957 par Gaston de Berger. Cette démarche est appuyée par l'équipe pionnière des groupes « *Futuribles* », instaurés dès

[33] Par exemple, rapports Leontieff de l'ONU en 1978, Interfuturs de l'OCDE en 1979, dans les domaines de la coopération Nord-Sud. Rapports de l'environnement (« *Halte à la croissance»* en 1971, rapport Brundtland sur le développement durable en 1987). Travaux de l'Unesco dans les années 1990 dans les domaines de la culture et de l'éducation.

1960 par Bertrand de Jouvenel. La prospective s'affirme véritablement à travers les travaux de prévision à long terme, impulsés par Pierre Massé, à l'époque commissaire général au Plan. Un « *groupe 1985* » est chargé d'étudier les faits porteurs d'avenir de la France de 1985 dans le but de conforter les orientations générales du Ve Plan (1966-1970).

Face à cet engouement étatique, les cellules de prospective intègrent, dans les années soixante-dix, plusieurs administrations centrales, puis la Datar, suivies de grandes entreprises telles que Kodak, la Snecma, Lafarge-Coppée ou L'Oréal. Certains travaux décrivent l'arrivée de la prospective en France et, plus spécifiquement, au sein des organisations publiques et privées (Roubelat, 1996 ; Stoffaës, 1996 ; Hatem, 1997 ; Thépot & *al.,* 2000)[34].

D'un point de vue plus général, l'essor de la prospective, favorisé par la croissance économique, est soutenu par le développement après-guerre de la Recherche Opérationnelle, des modèles d'aide à la décision et des méthodes rationnelles de management. Ces instruments sont utilisés dans un souci de rendement, de performance et d'optimisation des coûts, mais aussi pour s'interroger sur les décisions stratégiques à adopter. C'est l'ère des modèles, des matrices, des plans, des scénarios, et du « *long range planning* » aux Etats-Unis. La planification par scénarios va connaître un succès croissant et s'accompagne d'une évolution profonde de la culture d'entreprise. Les grands groupes pétroliers tels que Shell donnent l'exemple et permettent à la prospective de s'ériger comme une pédagogie des changements afin « *d'éclairer la préparation des décisions dans une démarche réactive et décentralisée »* (Stoffaës, 1996, p. 31). Cependant, les travaux de Herbert Simon (1991), qui lui valent un prix Nobel, remettent en cause le mythe de l'*homo oeconomicus,* en introduisant la notion de « *rationalité limitée* ». En d'autres termes, à l'heure de la crise économique, la modélisation à outrance, imprégnée de rationalisme et de scientisme, est fortement critiquée. Ainsi, à partir des chocs pétroliers des années 1970, la planification d'entreprise n'échappe pas à la vague de scepticisme qui frappe tous les efforts d'anticipation et de prévision. La démarche planificatrice, et notamment la « *prévision d'Etat* » rentrent en crise (Stoffaës, 1996, p. 17). Le phénomène est général et l'attrait de la planification décline dans tous les

[34] Le lecteur intéressé par l'approfondissement de la genèse de la prospective en France et dans le monde pourra se reportera aux travaux de Découflé (1972) ou Roubelat (1996).

pays où elle était indicative, particulièrement dans les pays de l'ex bloc de l'Est, qui érigeaient la notion de *Gossplan* comme modèle de référence.

Pour sortir la prospective de cette impasse, les prospectivistes l'ont dissocié de la planification stratégique. Ainsi, Découflé précise « *qu'en dépit de formules encourageantes sur leur alliance indispensable, planification et prospective continuent (…) de suivre chacune leur rythme de développement propre : c'est que leur éloignement relatif par rapport aux structures de décisions est, de toute évidence, fort différent* » (Découflé, 1972, p. 51). Ils s'accordent à considérer que planification et prospective sont alliées par leur quête commune d'anticipation de l'avenir pour servir l'action. Mais leurs approches et leurs ambitions sont indéniablement différentes. D'abord, les objectifs quantifiés utilisés lors des prévisions planifiées, ne constituent pas une finalité majeure pour la prospective, qui ne les traitent que comme un des moyens de préparer les stratégies (Stoffaës, 1996). Deux autres différences majeures sont soulignées : « *la prospective retient un éventail de facteurs plus variés que la planification (…) et l'horizon temporel n'est pas le même* » (Bailly, 1999, p. 20).

3.2. De la prospective à la prospective stratégique

« L'excellence du navigateur ne se mesure pas à l'étendue de son savoir,
elle se reconnaît à sa capacité de prévoir et de découvrir à l'avance les pièges de la mer
qui sont aussi des occasions qu'elle offre à l'intelligence du pilote »
Détienne & Versant (1974)

Les militaires appellent la prospective le *Kriegspiel*, qui consiste à analyser toutes les situations futures possibles et les réactions appropriées. Au sens étymologique grec, la stratégie, c'est-à-dire « *la conduite des armées* » est le choix des positions à prendre. En ce sens, la démarche prospective oriente la stratégie. Le stratège n'a de cesse, en effet, de chercher à anticiper, prévoir et évaluer les futurs possibles, dans le but de faire face aux imprévus, de les provoquer, de bénéficier d'un effet de surprise, ou de rétablir un rapport de forces. Cette force d'anticipation « *requiert une capacité à camper sur des sables mouvants* » (Baumard, 1996, p. 166). Pour Wells (1898), elle est davantage liée à une disposition

de l'esprit qu'à des méthodes scientifiques. Elle constitue un renouvellement permanent de la connaissance organisationnelle. A contrario, les connaissances figées bloquent les capacités prospectives des organisations. Les philosophes grecs partageaient cette opinion et considéraient l'anticipation comme une a*ttitud*e à la fois spirituelle, cognitive et physique. Les grecs croyaient que cette *imagination créatrice* faisait l'objet d'un savoir-faire particulier, d'une connaissance spécifique, intensément pratiquée et célébrée dans la Grèce Antique sous le nom de *mètis* (Détienne et Vernant, 1974). La mètis est à la fois une divinité grecque et un mode de savoir. C'est une forme d'intelligence pratique qui anticipe, modifie et influence les cours des évènements dans l'adversité, « *c'est le savoir de l'anticipation* » (Baumard, 1996, p. 190).

Par l'anticipation, la prospective est donc une méthode de préparation de la stratégie (Stoffaës, 1996). Hugues de Jouvenel précise que la démarche prospective et l'analyse stratégique, quoique très différentes, « *sont éminemment complémentaires et souvent simultanées, l'une et l'autre s'enrichissant mutuellement pourvu toutefois que l'on prenne soin de bien distinguer l'exploratoire du normatif, ce qui révèle de la nécessité et ce qui incombe à la volonté* » (Jouvenel, 2000, p. 242).

Bien que l'intégration de la démarche prospective à la stratégie pose de nombreux problèmes, car elle suppose la circulation presque parfaite de l'information et dépend fortement de l'implication des dirigeants dans sa mise en œuvre, un courant récent de la littérature (Roubelat, 1996 ; Hatem, 1997, par exemple), s'est attaché à démontrer que la prospective est stratégique, notamment pour les démarches menées au sein des entreprises.

Nos travaux partent de ce postulat, aujourd'hui admis dans la littérature du management stratégique. Soulignons simplement ici, à titre anecdotique, une intervention d'Alain-Charles Martinet, relevée à l'occasion d'une récente soutenance de thèse. En guise de commentaires faisant suite à une démonstration visant à lier prospective et stratégie, le professeur a qualifié de *pléonasme* le terme de *prospective stratégique*, placé dans un contexte de prospective d'entreprise contemporaine. C'est dire à quel point prospective et stratégie sont liées dans l'esprit collectif. D'autre part, on ne peut envisager de mettre en place une démarche prospective dans une organisation que pour s'intéresser à l'exploration du futur. Elle demande en effet un coût d'investissement financier et temporel que l'entreprise ne peut se

permettre de perdre sans l'apport d'une valeur ajoutée. Cette démarche est donc forcément à but stratégique.

Ainsi, la *prospective stratégique* se diffuse depuis la fin des années 1980 dans le vocabulaire d'entreprises et d'administrations françaises (Roubelat, 1996). Les excellents ouvrages publiés sur l'histoire ou la méthodologie de la prospective sont aujourd'hui complétés par des exemples concrets d'intégration de la prospective dans le processus stratégique d'entreprises ou d'administrations (Lesourne, 1996).

La prospective stratégique d'entreprise, intégrée dans le dispositif de management, est généralement menée, impulsée, validée et légitimée au sein de cellules très proches de la direction générale. De ce fait, elle dépend beaucoup de la vision du dirigeant et de son positionnement vis-à-vis de l'outil prospective. A titre d'exemple, Jean Bergougnoux, au moment de quitter la direction générale d'EDF pour la présidence de la SNCF, soulignait dans son discours que la vertu de la prospective « *était d'avoir persuadé EDF qu'elle était mortelle* » (Stoffaës, 2000, p. 274). Dès la prise effective de ses fonctions à la SNCF, il créait une structure prospective analogue à celle qu'il avait mise en œuvre à EDF. Pour que la prospective stratégique d'entreprise soit véritablement efficace, il faut donc que la hiérarchie assimile et s'approprie les résultats tout au long du processus (Klein, 1996). L'efficacité de la démarche sera mesurée en fonction de l'interprétation des évènements, de la détection rapide des erreurs et de l'accélération des prises de décision (Berlioz & Biais, 2000).

En conclusion, la prospective s'est aujourd'hui transférée du champ académique à celui de l'action. Elle évolue vers davantage de décentralisation, de participation, de management et de pilotages stratégiques. De méthode, elle est devenue outil opérationnel, intégré par les organisations soucieuses d'améliorer leurs méthodes de gestion. Cette forme appliquée de la prospective est appelée prospective stratégique, dans le but de la distinguer par sa fonction utilitaire (Stoffaës, 1996).

3.3. L'ère de la prospective cognitive

Selon la définition de Fabrice Roubelat, il faut distinguer attitude prospective et activité prospective. La première « *apparaît comme celle du décideur qui éclaire ses choix en considérant le futur en rupture avec les cadres d'analyse existants* ». La seconde « *correspond (…) à la construction de grilles de lecture du futur en rupture avec les cadres d'analyse existants en vue d'une aide à la décision* ». Ainsi, « *l'activité de prospective implique (…) de plus nombreux acteurs, même si le décideur peut y être impliqué et si les études en question lui sont destinées* » (Roubelat, 1996, p. 12-13).

Il est cependant impossible de partager toutes les données avec l'ensemble des acteurs concernés par la démarche prospective d'entreprise. En effet, certaines études exigent un minimum de confidentialité et certains scénarios, pessimistes par construction afin de mieux anticiper les risques, peuvent briser l'enthousiasme des acteurs (Stoffaës, 2000).

Pour autant, la prospective d'entreprise devient aujourd'hui l'affaire de tous. La compétitivité est garantie par la productivité, mais aussi par les hommes, qui font la différence. M. Schueller, fondateur de L'Oréal, résume ces propos en ces termes : « *une entreprise, ce sont des hommes, encore des hommes, toujours des hommes* ». La mobilisation interne et la stratégie externe sont deux objectifs indissociables dès lors qu'il leur est assorti un contenu adapté aux véritables enjeux du futur. En effet, « *l'imaginaire et la motivation [sont] les ressorts de cette mobilisation collective interne qui [permet] d'entrer dans le 21e siècle en gagnant* » (Klein, 1996, p. 170). L'effort d'anticipation de l'entreprise et de l'individu, est lié aux capacités individuelles et collectives à interpréter les informations issues de leur environnement direct ou non. En effet, le diagnostic prospectif doit pouvoir renseigner les managers sur les directions qu'ils peuvent prendre, et celles qu'ils doivent éviter. L'information demande un travail de recueil et d'interprétation, pour aboutir à un *message* pour les décideurs (Baumard, 1996). L'entreprise place sa capacité d'interprétation comme un objectif qualitatif prioritaire et organise sa démarche prospective en conséquence (Kivikko, 1990). Une telle articulation conduit l'entreprise dans une politique de transformation permanente, dont le fondement réside dans la volonté d'aider l'organisation à anticiper les changements, en élargissant continuellement son périmètre d'observation.

La réussite du projet et l'action efficace de changement passent par l'appropriation intellectuelle et affective, condition nécessaire pour que cela se traduise demain en actions bénéfiques pour l'entreprise (Klein, 1996). Cette appropriation nécessite une motivation et une mobilisation individuelle et collective durables autour d'un projet futur, d'une vision commune. Les actions de sensibilisation, comme les séminaires, menées de façon permanente par la cellule prospective introduisent la transdisciplinarité et le décloisonnement des structures et des mentalités. L'objectif est de gagner l'adhésion des membres de l'organisation afin qu'ils s'emparent des travaux d'anticipation impulsés par la direction.

Ainsi, la prospective d'entreprise apparaît comme un véritable enjeu d'apprentissage pour l'organisation afin de mieux prévenir les discontinuités, et assurer un renouvellement permanent de la perception des managers. Elle nécessite une coordination, un état de veille et l'intégration constante des diagnostics prospectifs à la stratégie. En d'autres termes, elle exige continuellement « *d'apprendre et de désapprendre* » (Hedberg, 1981, p. 3). L'entreprise doit apprendre à s'appuyer sur des « *savoirs conjecturaux* » (Détienne & Vernant, 1974, p. 25) et sur ses connaissances pratiques (Nyiri & Smith, 1988). Elle doit les intégrer à la réflexion stratégique de l'organisation afin de préserver sa pérennité et son aptitude à anticiper ses futurs possibles.

Si la prospective stratégique avait une devise, elle se résumerait en ces termes : travail et participation, qui doivent coexister (Lesourne, 1996). En effet, la prospective d'entreprise joue de la participation et entre dans le projet de l'entreprise. Elle ne remplit pleinement son rôle utilitaire que si elle est comprise et adoptée par le plus grand nombre. Elle met en œuvre une relation d'apprentissage destinée à orienter l'organisation vers le marché tout en élargissant son périmètre d'observation, par le biais d'une vision partagée. Ces démarches se dessinent ainsi comme un nouveau chapitre de savoir-faire de gestion, capable de contribuer au rassemblement, à la mobilisation des cadres et de leurs collaborateurs, mais aussi à la communication interne. Dans cette perspective « *pédagogique* », la réflexion prospective doit intégrer tous les niveaux (Stoffaës, 1996, p. 35). Cette « *prospective mobilisatrice* » suppose une large association du personnel de l'entreprise et une diffusion massive des résultats. Elle n'exige pas de structure permanente, mais constitue « *un moment exceptionnel de la vie collective* » (Hatem, 1997, p. 2665). En effet, elle implique la mise en place d'une équipe de travail

pendant une durée suffisamment longue pour collecter les données chiffrées, procéder à une rétrospective, construire un système de référence, définir les scénarios et les chiffrer. L'équipe se concentre sur elle-même, dans un souci de profondeur et de cohérence de la réflexion, mais doit également s'ouvrir sur l'extérieur, notamment vers les porteurs d'information et les décideurs de l'organisation. La démarche est inévitablement vouée à l'échec si la direction ne participe pas à l'effort de prospective stratégique, au moins « *lors de la définition de la mission, lors de l'élaboration du système de référence, et lors de la présentation des scénarios et de leurs conséquences chiffrées dans le temps et dans l'espace* » (Lesourne, 1996, p. 75).

Ces propos méritent une précision sur les notions de participation et par extension, de management participatif. La recherche de modèles participatifs s'est développée à partir de la critique des relations humaines. Ce type de théorie, notamment développé sous l'influence d'auteurs comme Mac Gregor ou Argyris, prend en compte les capacités et les exigences cachées des travailleurs en créant des structures qui leur soient adaptées de façon à augmenter la productivité et à assurer une meilleure adéquation entre l'organisation et leurs attentes (Sainsaulieu & *al*., 1983). Participer a le sens de prendre part à une action exigeant plusieurs acteurs, agissant et coopérant de concert. Le système participatif accorde une part de responsabilité aux personnels d'une organisation. Pour cette raison, le concept de participation est généralement associé à celui du management participatif (Mahé de Boislandelle, 1998). Ce dernier laisse le champ libre aux décisions décentralisées, accorde aux groupes un rôle intégrateur et substitue au contrôle hiérarchique la confiance et la communication. Il instaure ainsi une logique de responsabilité plutôt que d'obéissance (Follett, 1924).

Cependant, il ne faut pas confondre les notions de management participatif et la participation, prise au sens d'autogestion (c'est-à-dire se gérer soi même). Le fait de permettre à des salariés d'acheter des parts de l'entreprise, renvoie à la notion d' « *organisation démocratique* » (Sainsaulieu & *al*., 1983). Renaud Sainsaulieu résume ce qu'il appelle le « *participative management* » en une série de principes afin de le comparer au fonctionnement collectif. Ce dernier est proche des modèles de gestion participative, les différences tenant davantage aux objectifs qu'aux principes d'organisation effectifs (*idem*,

1983). Le fonctionnement collectif crée un autre modèle d'organisation que celui des modèles dominants en érigeant l'individu comme un acteur. Un nouveau modèle d'interactions se forme dont le fondement est la participation (Rothschild-Whitt, 1978 ; Rothschild-Whitt & *al*., 1986, 2001).

Principes	Management participatif	Fonctionnement collectif
Autorité	Repose sur l'assentiment du groupe de travail. Cependant le travailleur doit être encadré et traité par une autorité, des sanctions et des récompenses. Elle peut avoir un rôle de contrôle dans la mesure où celui-ci a été négocié	Repose sur l'élection, mais celle-ci a un rôle avant tout d'animation plutôt que de contrôle.
Organisation formelle	Repose sur un système de délégation, le supérieur ayant rôle de délégué pour son groupe, dans certains cas il pourra être élu.	Rejet de l'organisation formelle, mais il peut y avoir un système de délégation si l'élection en est à la base.
Structures d'organisation	Permettent l'intégration des individus en s'adaptant à leurs motivations psychologiques. Il faut donc créer des structures qui permettent d'assurer des champs de « succès psychologique » aux individus qui le désirent.	Apportent plus de satisfaction au travail
Adéquation aux normes	Point central du dispositif. Engagement profond du salarié envers l'organisation, au nom de l'efficacité organisationnelle. L'embauche et la cessation d'activité se font à partir de l'adéquation aux normes et à la culture de l'organisation, à partir de la capacité d'engagement personnel des salariés.	Point central du dispositif. Engagement profond du salarié envers l'organisation, au nom de l'idéologie collective.
	L'organisation aura besoin d'un personnel qui ne se sentira pas menacé par le succès psychologique, l'estime de soi, la responsabilité personnelle et l'engagement profond, mais qui les valorise effectivement	

Tableau 11 : Comparaison des principes du management participatif et du fonctionnement collectif (d'après Sainsaulieu, 1983)

3.4. La PSP, dispositif de gestion pour des stratégies collectives

La prospective, utilisée depuis plus de 50 ans dans les organisations, s'est adaptée aux entreprises dans lesquelles elle s'insère. Pour ses précurseurs, la prospective est une philosophie, un art, une attitude ou une « indiscipline intellectuelle » (Berger, 1964 ; Massé, 1973). D'abord utilisée au sein des grandes structures centralisées, des administrations ou des institutions tels que la Datar ou le Commissariat au Plan, la prospective se voulait très procédurale et normée. Aujourd'hui démocratisée et devenue plus accessible, elle est basée sur un mode de gestion transversal et participatif, afin de s'adapter aux nouvelles formes organisationnelles.

Qu'il s'agisse de la prospective, proche de la planification stratégique, ou de la prospective stratégique d'entreprise, elles offrent un cadre formalisé à ceux qui la mettent en place pour anticiper les changements et mettre en œuvre les actions stratégiques adaptées. Elle mobilise des outils spécifiques tels que la méthode des scénarios, l'analyse morphologique, l'analyse des jeux d'acteurs, des méthodes multicritères ou encore les arbres de compétences (Giget, 1998) ; et des dispositifs formalisés tels que des ateliers, des comités de pilotage (Roubelat, 2001) ou des comités techniques. Ces outils et ces dispositifs misent sur le travail, la réflexion et l'apprentissage collectifs des acteurs concernés. C'est pourquoi cette discipline formalisée a su s'adapter aux évolutions des modes gestionnaires des organisations et est devenue de plus en plus participative, favorisant une co-construction multi-acteurs. Elle évolue vers le jeu d'acteurs, avec des rationalités différentes et des niveaux hiérarchiques variés.

Afin d'identifier cette prospective d'entreprise mobilisatrice et axée sur la stratégie, nous parlerons dès lors de **Prospective Stratégique Participative (PSP).**

En conclusion, la PSP se pratique toujours collectivement. Elle mobilise et mutualise les intelligences individuelles et collectives en s'insérant dans un mode de management participatif et transversal. Elle fait appel aux techniques du management par projet. Elle permet à l'organisation de devenir plus apprenante et dynamise son évolution. Sa principale vertu est qu'elle favorise le développement des relations et des connaissances entre les acteurs à la fois grâce à son mode d'organisation (participatif) et aux outils, règles et dispositifs qu'elle met en place. Ses outils sont variés et

intègrent plusieurs niveaux de l'organisation. Les comités de pilotage et, le cas échéant, les comités techniques, constituent le socle d'organisation de la PSP. Ils sont complétés par la formation d'ateliers pour les exercices de brainstorming, et d'outils plus formels comme l'analyse morphologique, l'analyse structurelle, l'analyse des jeux d'acteurs ou des méthodes telles que Delphi. Ces outils sont assortis de règles de gestion concernant les modalités spécifiques de rencontres. Par exemple, lors d'une démarche de PSP étendue sur six mois, les comités de pilotage se réunissent une à deux fois par trimestre. La règle est de respecter les contraintes horaires et le lieu de réunion. La plupart des cas, l'entreprise qui est à l'initiative de la démarche de PSP organise et fixe ces règles aux autres membres invités à y participer. La PSP intervient dans l'organisation sur une longue période, pouvant s'étendre de quelques mois à quelques années. Le temps est prépondérant à plusieurs titres. Premièrement parce que la prospective en général est toujours étroitement liée aux notions de passé, présent et futur. Ensuite parce que l'apprentissage par la mobilisation collective est séquentiel. Enfin, parce que l'introduction d'un instrument de gestion dans une organisation crée un processus de changement plus ou moins long, par définition.

Cette PSP, cette réflexion prospective structurée dans un processus d'action collective, semble permettre aux organisations qui la mettent en place, de rentrer dans une dynamique permanente d'évolution, d'adaptation aux changements et d'innovation, grâce à un processus d'apprentissage, garant de leur évolution et, probablement, de leur pérennité. Cette démarche vise ainsi à donner une intelligibilité globale aux trajectoires parcourues. Son intérêt principal tient à ce qu'elle permet de penser la démarche stratégique ou prospective à la fois comme étant productrice de repères pour situer des actions diverses, mais aussi comme mode d'intervention sur ces actions elles-mêmes et sur leur dynamique.

Par ailleurs, par la prise en compte du long terme et des aspects multidimensionnels, la prospective modifie les paradigmes et les rigidités en place, et fait évoluer les organisations en exerçant son influence autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise (Roubelat, 1996). En effet, toute introduction d'instrumentation de gestion, de pratiques de gestion, provoque au sein de l'organisation des résistances de la part des acteurs concernés car elle bouleverse l'ordre du système existant. La résistance aux changements est porteuse d'apprentissage organisationnel par les réactions et comportements qu'elle entraîne. Ainsi, le décalage entre la réalité comportementale des acteurs et celle

souhaitée par l'introduction d'une réflexion prospective par exemple, permet de développer de nouvelles logiques, de transformer celles qui existent et qui décrivent l'organisation (Hatchuel & Molet, 1986). Dès lors, la prospective stratégique d'entreprise peut être lue comme une méthode de management des organisations tournée vers une réflexion commune afin d'anticiper l'avenir et d'envisager des actions concrètes adaptées.

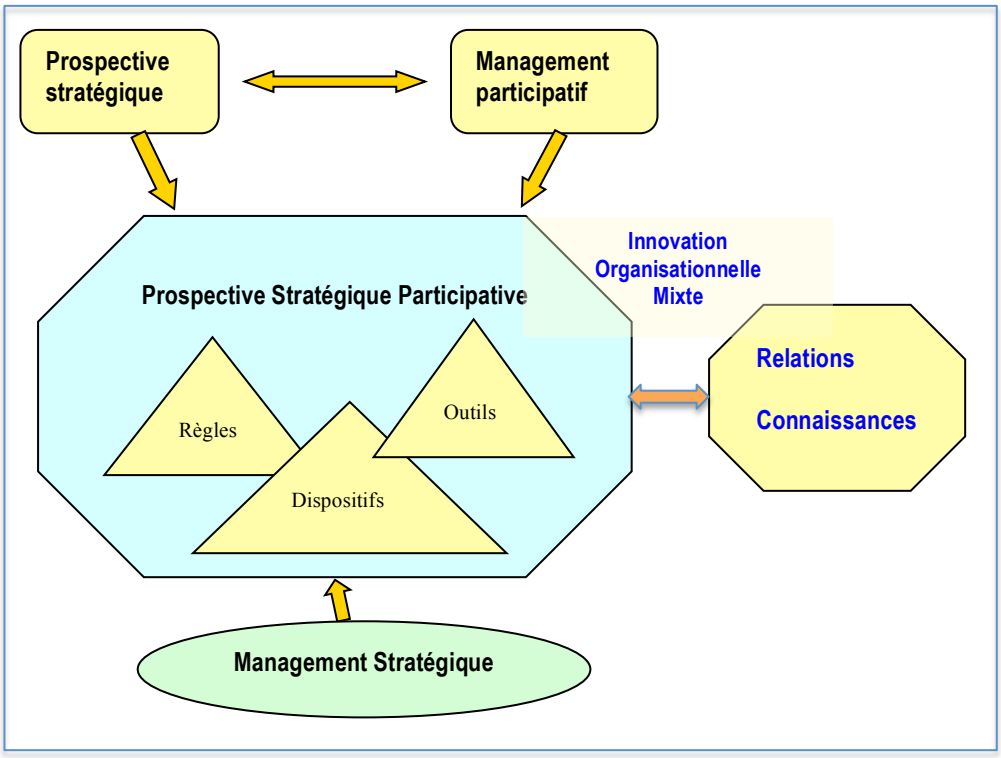


Figure 26 : la PSP, une perspective d'ancrage dans le management stratégique de l'innovation

Conclusion du chapitre

Dans le cadre de notre recherche, et afin de mieux comprendre les processus de changement engendrés par les innovations managériales dans les organisations, nous positionnons la prospective participative d'entreprise dans le champ du management stratégique, sous le vocable « PSP ».

La PSP est une démarche cognitive liée à la stratégie en même temps qu'elle est une méthode et un outillage gestionnaire. Autrement dit, pour BASF, la PSP constitue une innovation managériale, car il s'agit d'une méthode nouvelle. D'autre part, cette démarche est participative, tant en interne qu'envers les

acteurs externes. En ce sens, elle affiche une stratégie ouverte vers l'extérieur. Dans la mesure où il est souvent nécessaire d'outiller une réflexion stratégique, la question de l'interaction avec l'environnement se pose.

Il existe différentes façons de concevoir l'environnement et de l'aborder : l'environnement comme entièrement extérieur ; les interactions entre entreprise et environnement car l'environnement n'est pas une donnée externe mais aussi une production de l'organisation ; les autres organisations qui adressent les questions sur l'interdépendance stratégique ; l'environnement dépendant de la promulgation de l'entreprise, au sens de la notion d'enactment de Weick (1979) car l'environnement n'est pas seulement produit, il devient ce qu'on imagine qu'il est. Même si l'on reconnaît la subjectivité d'une vision, elle déclenchera des actions qui risquent de produire cet environnement.

Dès lors, comment arriver à un degré d'enchâssement entre les méthodes et l'organisation ? Habituellement il y a une déconnexion entre organisation et prospective. Nos travaux proposent d'établir ce lien. Considérant que la PSP constitue un outil de conception, nous nous intéressons au chapitre suivant aux formes organisationnelles et aux innovations managériales qui constituent ses outputs. Nous tentons d'établir un lien entre PSP et écosystème d'affaires à travers une plateforme de conception, matérialisée dans notre cas par le *Cercle*. Ce lien pourrait probablement être faits également à travers d'autres outils comme les ateliers de conception innovants.

Chapitre 5. Le « Cercle de réflexion prospective » de BASF

Introduction du chapitre

La réforme de la politique agricole commune de 1992, l'évolution des règles du commerce international et des modes de consommation, les attentes des citoyens à l'égard de l'environnement et de la sûreté alimentaire, ont, dès 1995, incité la direction de BASF Agriculture France à conduire une réflexion prospective stratégique sur plusieurs années consécutives avec les principaux acteurs de la filière agricole afin de s'interroger ensemble sur les enjeux du marché et construire un avenir commun.

Une première phase de réflexion est consacrée aux futurs enjeux technico-économiques de la distribution agricole à l'horizon 2005. Un séminaire de prospective sur deux jours associe des membres dirigeants de BASF et une quarantaine de distributeurs agricoles (coopératives agricoles et négoces), répartis sur tout le territoire national, en 1995. La suite de la démarche, intitulée « BASF et ses distributeurs : l'avenir en commun », consiste à analyser les jeux d'acteurs et à redéfinir les métiers des distributeurs. Une troisième démarche, de 1995 à 1996, élargit le groupe de travail aux professionnels de la filière, et centre la réflexion sur les interfaces entre agriculture et environnement. Cette étape confirme l'importance stratégique pour tous les acteurs de la filière agroalimentaire des enjeux liés à la sûreté alimentaire et à l'environnement et la démarche se poursuit de 1997 à 1998 en associant des agriculteurs et des experts. La quatrième réflexion, de 1998 à 1999 ouvre le groupe de travail aux acteurs situés plus en aval de la filière, notamment les Industries Agro-Alimentaires et la grande distribution, et institue un « *Cercle de Réflexion prospective sur la sécurité alimentaire et l'environnement* ». Face au succès de la démarche jusqu'alors centrée sur les grandes cultures (céréales), le *top-management* de BASF décide d'explorer d'autres pistes en s'attaquant à la filière vigne à partir de 1999. Deux démarches simultanées sont alors menées de front.

Avec la participation des acteurs de l'aval de la filière, le *Cercle* est rebaptisé « *Cercle Prospective des filières agricoles et alimentaires* » et continue toujours à mener ses réflexions sur des thématiques liées au développement durable et aux enjeux majeurs auxquels est confrontée la filière.

Afin de situer le contexte de notre étude de cas, nous présentons dans ce chapitre l'entreprise sur laquelle nous effectuons nos travaux, les forts enjeux auxquels elle est confrontée, puis les étapes du processus de réflexion prospective, ses objectifs et les conclusions de leurs démarches.

1. Présentation de l'entreprise sur les quatorze dernières années

Nous présentons ici le groupe BASF et la division Agriculture France, au sein de laquelle se sont déroulés nos travaux. Dans l'objectif d'une meilleure compréhension de notre étude de cas, nous nous attachons à décrire l'entreprise telle qu'elle était au début de la démarche de réflexion prospective (milieu des années 90) tout en apportant un éclairage sur l'entreprise qu'elle est aujourd'hui, en 2012.

1.1. Le groupe BASF

Le groupe BASF est le leader mondial des entreprises chimiques. Il communique autour d'un objectif visant à augmenter sa valeur institutionnelle par la croissance et l'innovation. Sa stratégie d'innovation se fonde sur le renouvellement continu des produits et des procédés et sur la recherche de solutions créatives pour ses clients, favorisés par le fort potentiel d'avenir de sa chimie. Sa force réside dans sa stratégie d'intégration – en allemand, *Verbund*. Elle lui donne le leadership en matière de coûts et lui procure à long terme des avantages concurrentiels décisifs.

En 2011, BASF réalise un chiffre d'affaires de plus de 73 milliards d'euros contre 28 milliards quinze ans plus tôt. En 2000, le groupe pense avoir réalisé le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation les plus importants de son histoire, grâce à une année de croissance extraordinaire. En effet, cette année là, le chiffre d'affaires augmente de 22% et le résultat d'exploitation croit de plus de 15% par rapport à

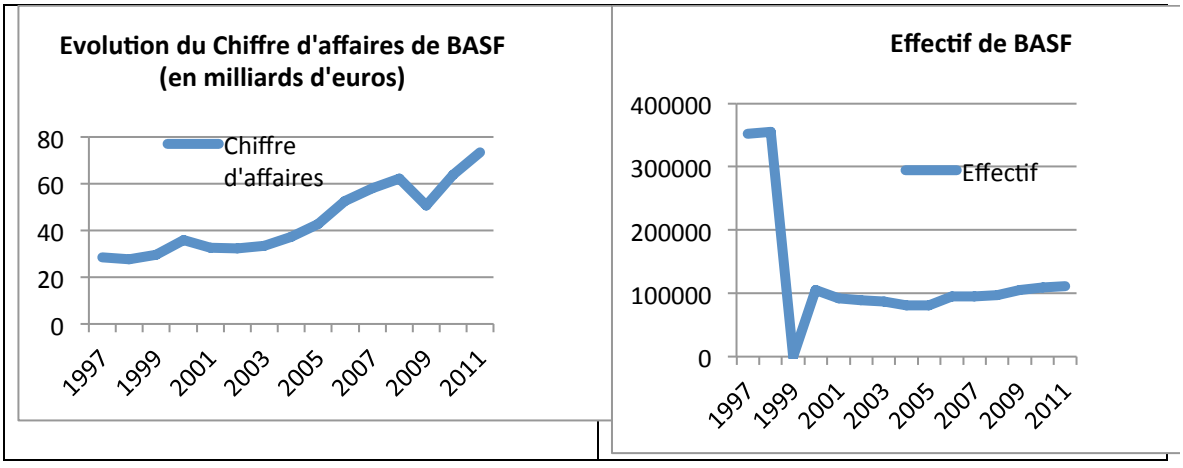
l'année précédente. Toutes les régions du monde où sont implantées BASF connaissent également une croissance à deux chiffres. De manière spectaculaire, BASF a su augmenter son chiffre d'affaires de façon régulière, mais a diminué ses effectifs par trois dans la même période (plus de 350 000 salariés en 1995 contre 111 000 en 2011). Jürgen Hambrecht, président de BASF jusqu'en mai 2011, est fier de claironner à la presse que le groupe a su conserver ses effectifs malgré la grave crise de 2009, qu'il considère comme « *un temps magnifique* »[35].

Les tableaux et figures suivants présentent l'évolution du chiffre d'affaires et des effectifs du groupe BASF. La baisse notable des effectifs en 2001 est due à la vente de leur activité de pharmacie. Quant à la baisse du chiffre d'affaires entre 2000 et 2001, elle doit être imputée à une amende historique à laquelle BASF a du faire face suite à l'affaire du « *Cartel des Vitamines* »[36].

	2001	2000	1999	1998	1997
C.A	32,5	36	29,5	27,6	28,5
Effectif	92 545	105 000	nc	355 324	352 084

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
C.A	73,5	63,87	50,69	62,30	57,95	52,61	42,74	37,33	33,36	32,21
Effectif	111000	109140	104779	96924	95175	95247	80945	81095	87159	89389

Tableau 12 : BASF, Chiffres clés (en milliards d'euros pour le CA)



Figures 27 : Evolution du chiffre d'affaires et des effectifs de BASF de 1997 à 2011

[35] Propos du PDG de BASF à l'occasion de la conférence de presse-bilan au cours du premier trimestre 2011.
[36] En novembre 2001, La Commission européenne a infligé à huit laboratoires pharmaceutiques une amende record de 855 millions d'euros pour entente illicite sur le prix des vitamines. BASF a écopé d'une sanction de 296 millions d'euros.

En France, BASF commercialise les quelques 8000 produits fabriqués par le groupe. Les 14 filiales, dont une dizaine de production, couvrent la majeure partie du portefeuille d'activités du groupe : de la chimie de base à la chimie fine pour la cosmétique en passant par les spécialités, les matières plastiques, les peintures pour l'automobile, la chimie du bâtiment et les produits pour la protection des plantes. Au sein du groupe en France, les services fonctionnels de BASF (administration, comptabilité-finances, fiscalité, juridique et ressources humaines) fournissent leurs prestations à l'ensemble des autres filiales et sites et emploient 214 collaborateurs en 2010.

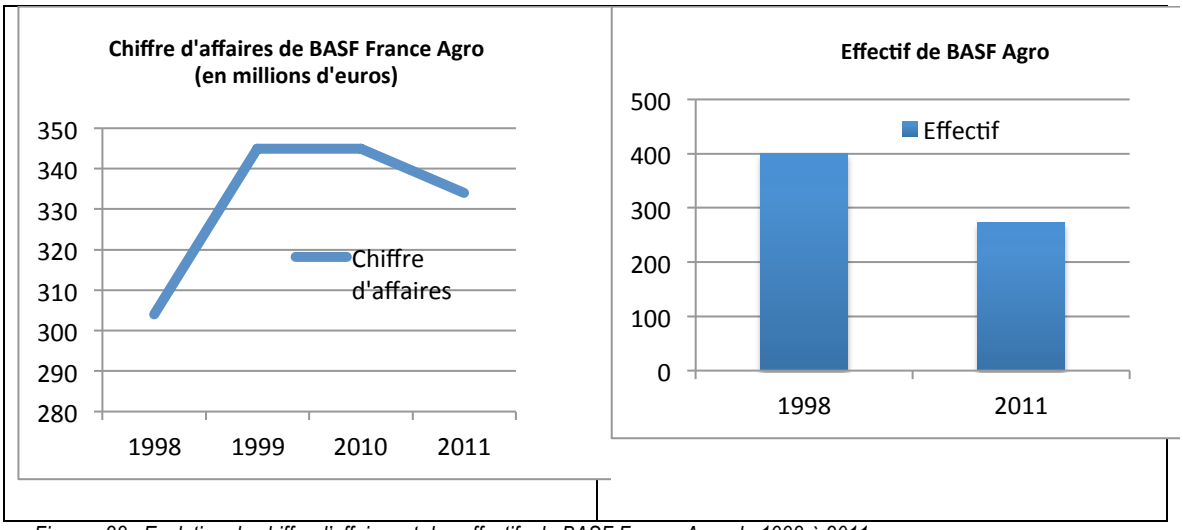
1.2. BASF France Agro

BASF Agro est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de produits phytosanitaires (herbicides, insecticides, acaricides, fongicides, régulateurs de croissance, traitement de semences). Filiale du groupe BASF France, son siège est installé à Ecully, aux portes de Lyon depuis les années 2000, après avoir quitté le siège de BASF France, situé à Levallois-Perret. Elle compte trois unités de production en France. La société comptabilise quelque 260 salariés, dont plus de la moitié sur le terrain. Ses clients sont les distributeurs et les négociants agricoles, qui fournissent les agriculteurs.

Numéro 3 mondial sur le marché de la protection des plantes, BASF Agro conçoit, fabrique et commercialise des solutions phytosanitaires innovantes. L'offre est constituée de produits phytopharmaceutiques, encore appelés "produits de protection des cultures" (herbicides, insecticides, acaricides, fongicides, régulateurs de croissance, traitement de semences), d'outils d'aide à la décision et de méthodes complémentaires.

Le chiffre d'affaires de BASF Agro était de 304 millions d'euros en 1998 et de 334 millions d'euros en 2011, soit une augmentation de près de 10%, mais avec une baisse des effectifs de 31,5%. La Division Produits pour l'Agriculture de BASF France se situe depuis la fin des années 1990 jusqu'à aujourd'hui parmi les trois premiers groupes agrochimiques du marché français. L'Europe est le principal débouché des produits phytosanitaires de l'entreprise. Les produits pour la protection des plantes constituent un domaine prometteur. En France, BASF est un partenaire majeur de l'industrie de

l'agriculture. Au sein du groupe en France, la division Agro est dédiée à la mise en marché de produits pour les plantes. Elle s'appuie sur une recherche forte dont l'une des priorités est le respect de l'agriculteur, de la nature, de la qualité de l'eau, des sols et des produits alimentaires. Elle distribue auprès de coopératives et de négoces agricoles des engrais et des produits phytosanitaires, destinés aux grandes cultures (céréales) et à la vigne. BASF France développe également une activité importante en arboriculture, en maraîchage et espaces verts, au travers de sa filiale Horticulture et Jardin.



Figures 28 : Evolution du chiffre d'affaires et des effectifs de BASF France Agro de 1998 à 2011

La structure révèle une certaine satisfaction sociale, tant par la bonne ambiance de travail régnante, que par les conversations informelles échangées avec bon nombre de salariés. Les indicateurs suivants parlent d'eux-mêmes : la majorité des salariés a plus de 10 ans d'ancienneté, une très bonne politique de rémunération est menée et les statistiques établies par la Direction des Ressources Humaines révèlent un taux d'absentéisme très bas (moins de 2%). De plus, les instances décisionnaires de BASF mènent une politique de rémunération avantageuse et très variée avec des primes variables sur les salaires et un intéressement. Enfin, la valeur de la part sur le portefeuille du fonds commun de placement de BASF France est en constante progression, et, depuis le 1er avril 1998, un plan d'épargne d'entreprise retraite a été mis en place. Une part importante est accordée à la participation (financière), très pratiquée dans la majorité des entreprises allemandes. La notion de participation est en effet très présente au sein de BASF. Elle passe par des incitations financières (primes variables), par une réelle politique de communication (échanges d'informations, intranet utilisé pour les demandes de congés ou les

remboursements de frais avancés par exemple), par l'utilisation d'un grand nombre d'outils communs réactualisés quotidiennement (tableaux de bord entre les régions et le siège), par une politique d'empowerment (groupes-projets) ou par des réunions plénières (conventions annuelles par exemple).

Un peu d'histoire : BASF et l'agriculture[37]

Fondée en 1865 sur les bords du Rhin pour produire des colorants textiles, BASF a vu son activité se diversifier très vite dans de nombreux secteurs : pétrole et gaz, chimie fine, matières plastiques, colorants et produits pour le textile, encres, colles et adhésifs, produits pharmaceutiques, produits pour l'agriculture. La recherche de l'innovation a toujours été au cœur de la stratégie de BASF. Toute l'histoire du groupe peut s'inscrire en terme de progrès. A l'origine de la découverte de l'ammoniac avec le procédé Haber Bosch, BASF s'intéresse depuis près d'un siècle à l'amélioration des productions agricoles grâce à la fertilisation. Il y a cent ans, BASF construisait le premier réacteur pour la fabrication de l'ammoniac à partir de l'azote et de l'hydrogène ouvrant ainsi l'ère de la production industrielle d'engrais. Dès la sortie de la seconde guerre mondiale, BASF rentre dans les domaines nouveaux de la protection des cultures avec les premières phytohormones de synthèse notamment pour le désherbage des céréales, puis s'intéresse à la fin des années 1950 au désherbage de la betterave. En 1961, le groupe présente un nouvel herbicide sélectif de cette culture, découverte de première importance permettant d'envisager la mécanisation de la betterave, plante sarclée et autrefois forte consommatrice de main d'œuvre. Le désherbage a permis le développement de la semence monogerme avec l'utilisation des semoirs de précision. A cette même période, BASF étudie les substances de croissance et en particulier au chlorméquat-chlorure, régulateur permettant aux céréales de mieux optimiser la fertilisation azotée sans risque de verse. La poursuite des travaux sur les céréales aboutit dans les années 1960-1970 au développement des premiers fongicides utilisés contre les maladies cryptogamiques des blés et des orges. Les années 1980 voient le lancement des morpholines, nouvelle alternative aux triazoles qui se voyaient confrontés à des problèmes de résistance. Au cours des années 1990, arrivent de grandes innovations comme l'époxiconazole et le krésoxim-méthyl, l'une des premières strobilurines développées dans le monde. Dans le même temps, BASF se développe sur les grands marchés agricoles mondiaux comme le maïs et le soja avec le développement du bentazone, du Poast® et du diméthénamide. Cette démarche s'est également étendue à d'autres productions agricoles plus spécialisées que sont la vigne, les arbres fruitiers et les cultures légumières avec notamment la vinchlozoline. Parallèlement au développement de sa phytopharmacie, BASF poursuit ses travaux en nutrition des plantes et plus particulièrement dans l'amélioration de la gestion de l'azote pour mettre au point des formes d'azote à action lente comme l'isodur et des inhibiteurs de nitrification, nouveaux types d'engrais offrant à l'agriculteur la possibilité de mieux raisonner son programme de fertilisation avec une meilleure gestion de l'azote. Dans ses champs d'activités, BASF s'intéresse en priorité aux cultures vivrières mais de nombreuses applications sont également développées dans la gestion des espaces verts (parcs, jardins, stades, golfs, ...) et dans le secteur du jardin amateur.

[37] Source : intranet de BASF et documents internes (journaux de l'entreprise)

Fort de son expérience en chimie fine, BASF est devenue l'un des grands producteurs de vitamines et d'additifs alimentaires entrant non seulement dans l'alimentation humaine mais aussi dans l'alimentation animale. Dans ce domaine, la recherche a conduit BASF à mettre au point de nouvelles enzymes susceptibles d'améliorer la digestibilité des monogastriques et en particulier la phytase, enzyme contenue dans les nouveaux produits écophiles qui permet d'enrayer les pollutions issues des élevages industriels.

Aujourd'hui BASF est un partenaire significatif de l'agriculture avec ses produits de protection et de nutrition des plantes et ses produits en alimentation animale. Cette compétence multiple étant une des spécificités du groupe. BASF est positionnée parmi les trois premiers leaders de l'agrofourniture mondiale.

1.3. L'évolution de la structure organisationnelle au fil de la démarche de prospective

Jusqu'en 2000, BASF France Agro est organisée selon une logique fonctionnelle. Au siège social de Levallois-Perret se trouvent la Direction Générale ainsi que les directions technique et commerciale. Cinq directeurs régionaux, répartis sur tout le territoire, assurent le relais opérationnels sur le terrain, assistés d'ingénieurs commerciaux et techniques. Les activités sont séparées en deux grands sous-ensembles : les grandes cultures et la vigne. L'organigramme détaillé, en 1998, au commencement de notre recherche, est le suivant :

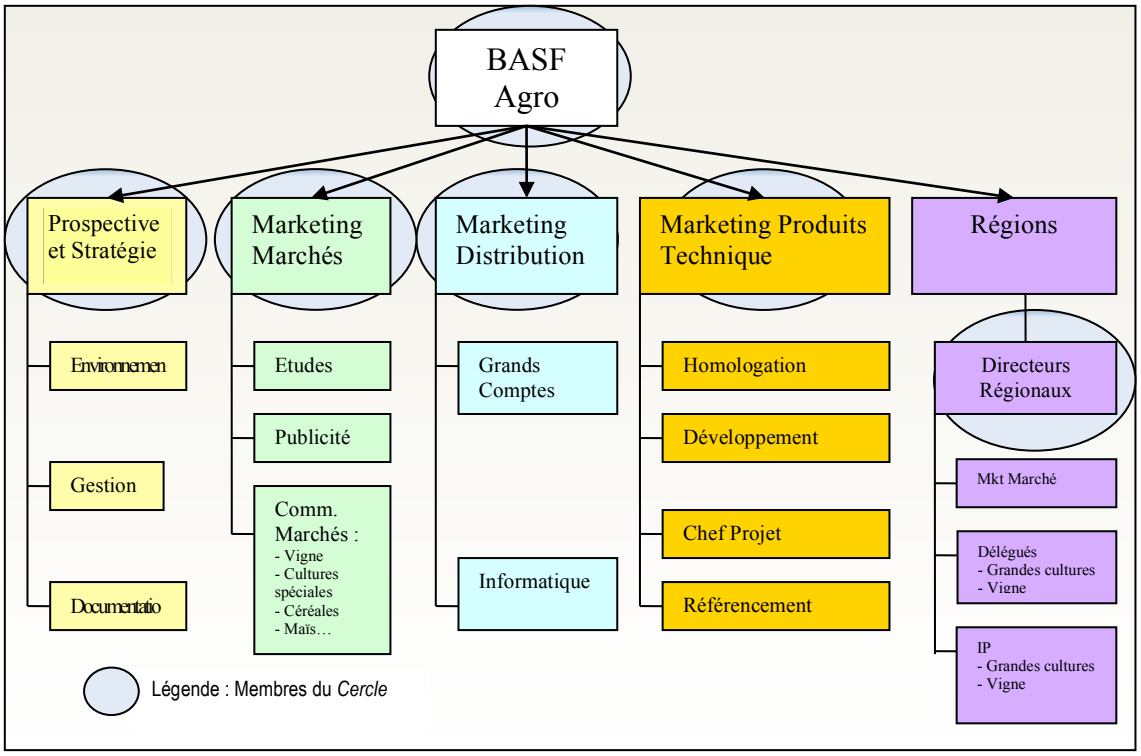


Figure 29 : Organigramme de BASF Agriculture France en 1998

A partir de 1999, la direction de BASF Agro entame une restructuration de l'organisation en *filières*, après l'intégration des résultats des réflexions prospectives menées avec la filière et à la suite de l'acquisition de l'activité Protection des plantes d'American Home Products. Nous nous attachons à expliquer ces choix au cours de notre analyse.

L'organigramme suivant présente la nouvelle organisation mise en place par la direction de BASF Agro. Le département « *Prospective et Stratégie*», auquel nous étions rattachée, fait désormais partie intégrante de la Direction Générale, et met notamment en place une veille stratégique spécifique sur les problématiques environnementales à travers un service de documentation. Ce dernier apporte des supports d'information au *Cercle de Réflexion prospective,* à tous les chefs de service ainsi qu'à tous les groupes-projets qui s'instaurent ponctuellement dans l'entreprise dans le cadre d'une démarche d'*empowerment* menée en parallèle avec les salariés. En région, des binômes composés d'un délégué commercial et d'un ingénieur phytosanitaire, interviennent ensemble auprès des clients distributeurs, afin de pouvoir leur apporter la valeur ajoutée d'un conseil et d'une expertise technique, conformément aux souhaits émis par les clients lors des réflexions prospectives.

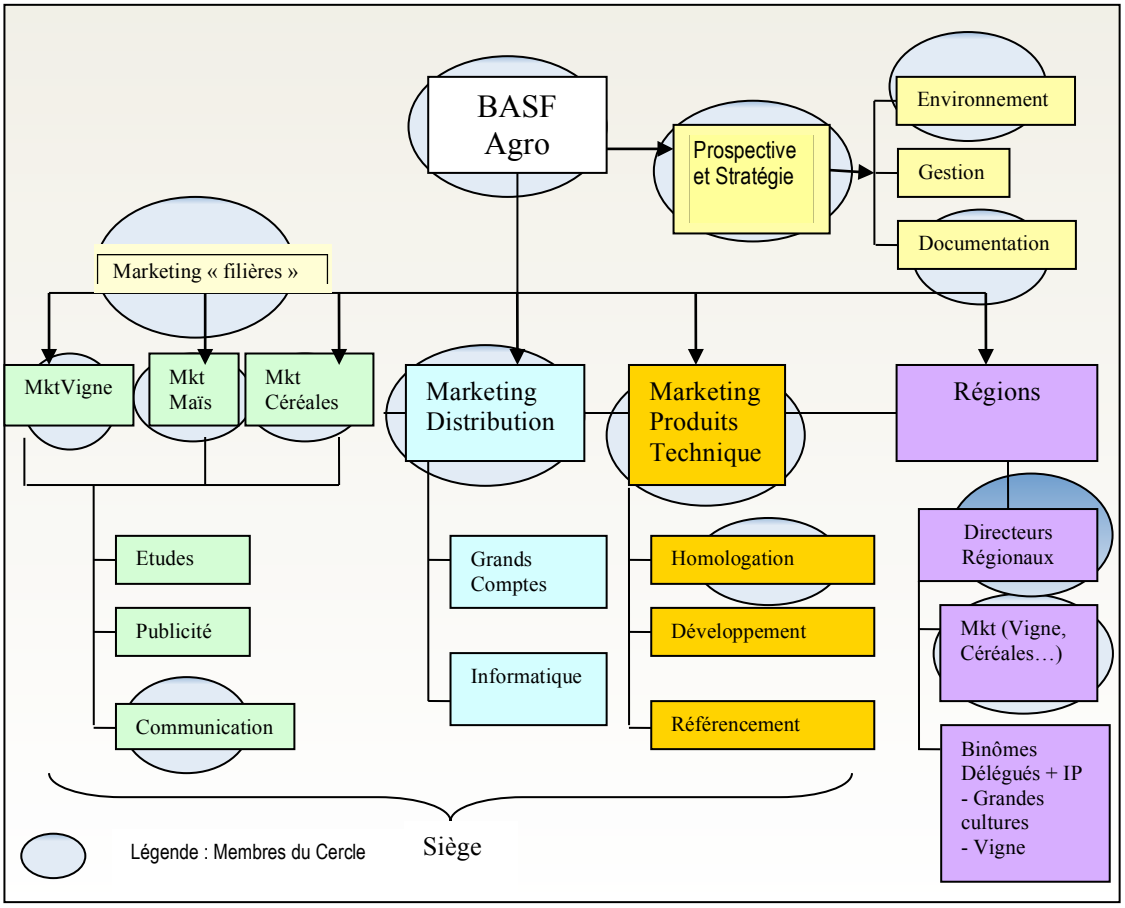


Figure 30 : L'organisation transversale « filière» de BASF Agriculture France

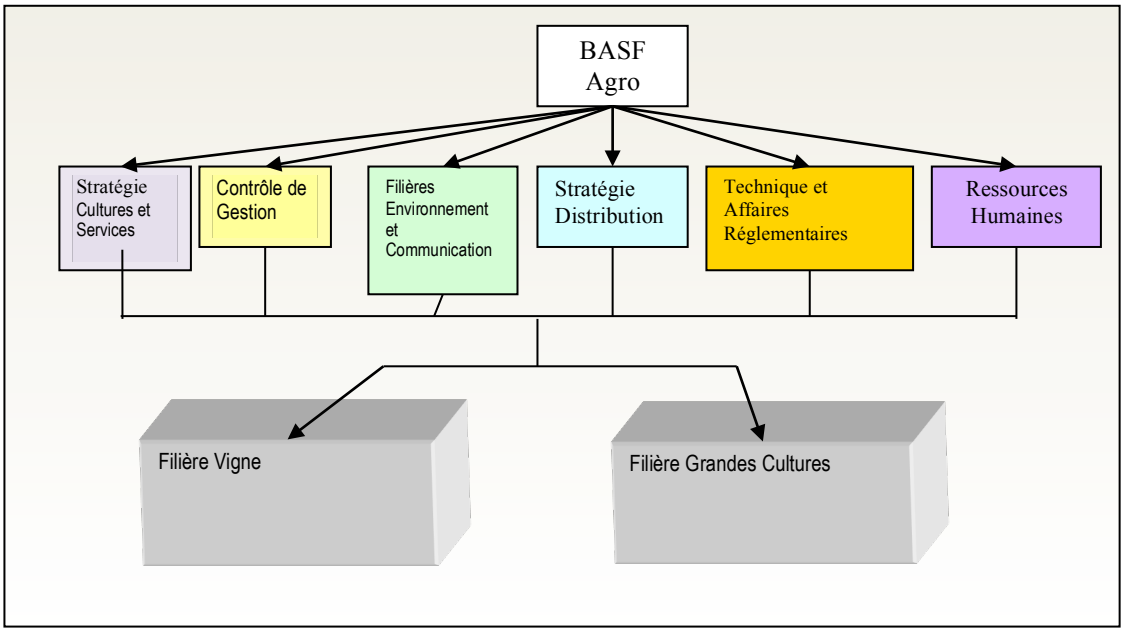


Figure 31 : organigramme de BASF Agriculture France à partir des années 2000 (après rachat de Cyanamid de la société American Home Products)

1.4. Une entreprise qui se veut « citoyenne », résolument engagée dans la RSE

« *Le développement durable dans les domaines économique, écologique et social sera au 21e siècle le facteur clé du succès* »[38]

(Strube, 2001)

Dès la moitié des années 90, la direction de BASF s'est résolument tournée vers une politique marketing et managériale axée sur la protection de l'environnement. Le groupe cherche à être connu et reconnu sur le marché comme une entreprise citoyenne, respectant une certaine éthique et publie un bilan environnemental chaque année. Dans les années 1990, l'entreprise se qualifiait de « citoyenne », pour utiliser à partir des années 2000 les vocables de société « responsable » ou de « RSE ». Quelque soit le terme choisi, il est indéniable que BASF a fait partie des entreprises précurseurs dans la prise en compte des enjeux environnementaux dans toutes les strates de son organisation. En 2012, elle a d'ailleurs été désignée comme étant l'entreprise de l'industrie chimique la plus transparente, dans un nouveau classement mondial établi par l'organisation non gouvernementale Transparency International. Les résultats sont basés sur la disponibilité des informations relatives aux systèmes anti-corruption, l'organisation de l'entreprise, et la quantité des informations financières fournies pour chaque pays dans lesquels ils opèrent.

En 2000, BASF adhère aux principes du *« Pacte mondial »*, une initiative lancée conjointement par l'Organisation des Nations Unies et la Chambre de Commerce Internationale (ICC) et participe à leur mise en œuvre. L'objectif de ce projet entre l'ONU et les entreprises participantes est de promouvoir l'application de dix principes universels relatifs aux droits de l'homme, aux normes de travail et à la protection de l'environnement. A l'occasion de la première réunion au siège des Nations Unies à New York, étaient invitées une cinquantaine d'entreprises mondiales aux côtés de membres de syndicats et d'organisations de défense des droits de l'homme et de protection de l'environnement. Présent, Jürgen Strube, alors président du directoire de BASF AG, affirme que *« la responsabilité sociale et l'intégration dans la société civile font partie de notre culture d'entreprise depuis la création de BASF il y a 135 ans,*

[38] Source : communiqué de presse de juin 2001 de Jürgen Strube, président du Directoire de BASF de l'époque, à propos de la création du Conseil du Sustainable development.

c'est pourquoi nous saluons ce partenariat entre les Nations Unies et les entreprises et sommes prêts à nous investir dans la mise en œuvre de l'initiative Pacte Mondial et de ses principes. (…) Nous sommes convaincus que les objectifs des Nations Unies – paix et développement - et ceux des entreprises – création de valeur et bien-être - se complètent ».

Les dix principes formulés par l'ONU que les entreprises se sont engagées à intégrer dans leur gestion, prônent non seulement le respect des droits de l'homme et de ceux du travail mais aussi la recherche et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement. Ces derniers principes déjà contenus dans le programme *Responsible Care* (Développement durable/Engagement de progrès) exigent des entreprises qu'elles accordent autant d'importance à l'écologie et au social qu'à l'économie. Le *Responsible Care « est le nom donné à une initiative de l'industrie chimique, visant à manifester et faire connaître l'engagement des entreprises d'améliorer tous les aspects de leurs opérations en rapport avec la protection de la santé, la sécurité et l'environnement. Cette initiative, lancée au Canada en 1983, trouve un écho très large dans l'industrie chimique mondiale* » (Tyteca & Postiaux, 1995, p. 289)

En effet, les dirigeants du groupe BASF soutiennent l'initiative volontaire de l'industrie chimique du *Responsible Care* et s'engagent ainsi à améliorer continuellement ses performances en matière de sécurité, d'hygiène et de protection de l'environnement. Ce code de bonne conduite engage l'ensemble du groupe BASF au niveau mondial et s'applique à tous les sites, services et produits. Chaque société du groupe est responsable de la mise en œuvre du concept. Sa réalisation est contrôlée par des audits mis en place par le directoire, qui élabore une charte en matière de protection de l'environnement. Les méthodes développées pour appliquer efficacement ces consignes sont fixées par des règles spécifiques à chaque site.

Les dirigeants de BASF opèrent selon ces principes partout dans le monde. Ainsi elle est la première entreprise à développer et à appliquer l'analyse éco-efficiente permettant de mesurer tant d'un point de vue écologique qu'économique le cycle de vie de ses produits.

De plus, les instances décisionnaires dotent BASF en 2001 d'un Conseil du développement durable (*Sustainability Council*). C'est l'une des premières entreprises globales à prendre une telle initiative. Ce Conseil a pour mission de créer les structures et les instruments nécessaires pour favoriser

le développement durable au sein du groupe. La direction de BASF veut ainsi que les activités de l'entreprise contribuent au développement économique, écologique et social sans constituer d'obstacle à l'évolution et à l'épanouissement des générations futures. Le Conseil est présidé par le directeur du site de Ludwigshafen, Eggert Voscherau, membre du Directoire de BASF. Il se compose de directeurs de divisions opérationnelles et de divisions fonctionnelles. Ensemble, ils ont pour mission de développer des stratégies dans les trois domaines de l'économie, de l'écologie et du social. Les projets élaborés sont mis en œuvre par les unités commerciales et par les divisions opérationnelles de BASF. Le principe de durabilité est, de cette manière, plus fortement ancré dans les objectifs et les stratégies de l'entreprise ainsi que dans ses affaires quotidiennes. Cette démarche facilite également l'adaptation des décisions globales prises dans ce domaine aux conditions locales des sites BASF.

Quelques exemples de projets sur le développement durable au début des années 2000[39] :

L'évaluation des produits et décisions d'investissements constituent un premier champ d'application. L'analyse éco-efficiente développée par BASF est utilisée dans ce domaine. Le groupe chimique travaille à l'élaboration de critères sociaux. Pour cela, il fait appel à des partenaires renommés comme l'Institut d'écologie pratique de Fribourg, l'université de Karlsruhe ou encore l'Institut Wuppertal. Ainsi, l'instrument d'analyse éco-efficiente de BASF couvre les trois dimensions du sustainable development. Parallèlement, BASF développe et met en œuvre des critères de développement durable. Une autre équipe étudie comment mieux intégrer l'idée de durabilité dans les relations que BASF entretient avec ses clients et ses fournisseurs. La publication du Rapport d'exercice et du Rapport sur l'environnement est complétée par celle d'un Rapport « Responsible Care » qui constitue le troisième pilier de l'information de BASF sur le sustainable development, paru à l'été 2001. L'idée de durabilité fait depuis longtemps partie du système de Verbund, ou d'intégration, de BASF. C'est pourquoi le management de la durabilité peut aisément y être introduit. La force du Verbund de BASF réside en effet dans la possibilité de fabriquer des produits chimiques de manière éco-efficiente tout en préservant l'énergie et les matières premières. La force d'innovation de BASF y contribue également sous la forme de produits et de systèmes innovants. Un exemple : pour réduire la consommation d'énergie des habitats, BASF développe le concept de la « Maison trois litres » qui ne consomme que trois litres de fuel par an par mètre carré de surface habitée.

Par ailleurs, l'entreprise a construit son site Internet autour de ces grands principes, considérés comme un engagement de progrès de l'industrie chimique. Le site précise que « *BASF s'engage à des améliorations permanentes en matière de protection de l'environnement, de santé et de sécurité* ».

Ces grands principes sont moteurs d'une vision plus globale, lancée dans les années 90, appelée « *vision 2010* », qui énonce, en dix points-clés, la volonté du groupe à travailler en commun avec ses partenaires externes et ses collaborateurs internes. Cette vision est diffusée en interne et indique qu'il

[39] Sources : journaux internes de BASF

lui faut se « *focaliser sur ses clients, construire avec eux une relation durable, innover pour résoudre leurs problèmes et contribuer ainsi à leur succès* », « *attirer des collaborateurs de cultures différentes engagés et créatifs, leur donner des responsabilités et les faire participer au succès* », et pratiquer un management participatif où les responsabilités sont déléguées et le travail d'équipe encouragé. A l'époque, la « *Vision 2010 »* du groupe BASF réunit ses perspectives d'activités pour le nouveau millénaire et définit l'image qu'il aimerait projeter. Ce programme regroupe l'ensemble des décisions stratégiques et constitue un outil d'orientation et de gestion. L'entreprise diffuse largement l'information selon laquelle la réalisation de ce projet ambitieux nécessite l'adhésion de l'ensemble du personnel. Les directives générales d'entreprise sont précédées des principes de base pour démontrer la corrélation entre la charte Vision 2010 et ces directives. Les directives générales d'entreprise sont, en quelque sorte, le leitmotiv des actions en tant qu'entreprise internationale. La vision 2020 est aujourd'hui largement diffusée au sein de toutes les filiales de BASF et il leur est demandé de décliner ses principes dans leurs stratégies d'actions.

Vision 2010 du groupe BASF[40]

- « Nous sommes mondialement reconnus comme une entreprise performante, innovatrice et transnationale de l'industrie chimique
- Nos produits et nos prestations de service nous situent parmi les plus performants des fournisseurs présentant une offre globale
- Nous générons une forte rentabilité du capital investi
- Nos clients considèrent BASF comme leur partenaire privilégié
- Notre marché est le monde
- Notre portefeuille d'activités est centré sur nos compétences fondamentales
- Le changement est une opportunité dont nous tirons profit
- Nos collaborateurs sont la clé du succès »

Cette culture « verte » est profondément ancrée au sein de toutes les filiales de BASF, à tous les niveaux de l'organisation. Les exemples sont légions : BASF France est membre de plusieurs associations d'entreprises françaises et internationales engagées à travailler ensemble pour mieux prendre en compte l'environnement dans leurs stratégies et leur gestion courante. Ces réseaux mènent des travaux communs sur les enjeux environnementaux et sont des lieux d'échanges avec les ONG, les ministères, les élus, les scientifiques, les milieux académiques : EpE (Entreprises pour l'Environnement), partenaire français du Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ; le CMEDD (Conseil

[40] Source interne BASF (journaux de l'entreprise et intranet)

Mondial des Entreprises pour le Développement Durable) ; l'association « Chimie du Végétal » en sont quelques exemples. BASF Agro est membre du Réseau « Biodiversité pour les abeilles », du réseau « FARRE » (Forum de l'Agriculture Raisonnée Respectueuse de l'Environnement), du réseau « Objectif Terre Attitude », dont les objectifs sont également tournés vers le développement d'une agriculture durable et protectrice de l'environnement.

2. Le contexte de la démarche prospective, à l'aube du XXIe siècle

« *La terre n'est pas un héritage de nos ancêtres, mais un emprunt à nos descendants* »
Lester BROWN (2006)

La démarche de prospective stratégique participative commence à BASF sous toile de fond de crise du marché alimentaire. Les concepts liés de sécurité alimentaire et d'agriculture raisonnée prennent corps dans les esprits des consommateurs et s'imposent à tous les acteurs économiques du marché. De plus, les accords de l'OMC et la redéfinition de la PAC (Politique Agricole Commune) remettent en jeu les principaux critères d'organisation économique de la filière agricole pour les années à venir. Par ailleurs, les grands groupes industriels se tournent résolument vers les biotechnologies (OGM[41]) pendant que le secteur de la chimie se restructure et se scinde de celui de la phytopharmacie. Les contextes démographique, économique, politique, social, réglementaire et technologique font vivre une véritable révolution à tous les acteurs de la filière agroalimentaire. L'environnement, et par extension, le développement durable, sont un point commun à toutes les problématiques auxquelles doivent faire face les acteurs de la filière.

Officiellement, la PSP est mise en place par la direction de BASF pour réfléchir ensemble à l'avenir de la filière agricole face aux enjeux environnementaux. Il s'agit de déterminer les rôles et places des agricultures intensive, raisonnée et biologique, de parler de certification et de cahier des charges, de sécurité alimentaire et de traçabilité, de bonnes pratiques agricoles, etc. Derrière cette façade se trouvent des enjeux économiques, politiques, réglementaires, sociétaux, commerciaux et technologiques

[41] Organisme Génétiquement Modifié.

primordiaux pour BASF Agro, et la recherche des nouveaux axes stratégiques à prendre afin de pérenniser sa place de leader sur le marché.

Nous situons la démarche de PSP par rapport aux enjeux auxquels la filière agricole est confrontée avant de présenter chaque phase de la démarche du *Cercle de Réflexion prospective*.

2.1. Les enjeux économiques et politiques

La réforme de 1992 marque un tournant dans la Politique Agricole Commune et concerne principalement la diminution des prix agricoles afin de les rendre plus compétitifs sur le marché intérieur et mondial, la compensation des pertes de revenus subies par les agriculteurs, ainsi que d'autres mesures liées aux mécanismes de marché et la protection de l'environnement. Le passage du GATT à l'OMC fait changer le règlement des différents entre les grandes puissances mondiales. L'un des thèmes majeurs des négociations porte sur la sécurité alimentaire qui constitue les futures barrières d'accession aux marchés.

2.1.1. La sécurité alimentaire

Au cours des années 1990, les crises alimentaires ont marqué un tournant en matière de protection des consommateurs et de sécurité alimentaire. Elles ont notamment mis en lumière les limites de la législation communautaire et ont entraîné une réaction forte de la part des pouvoirs publics. Notamment, dans un souci de refonte de la législation, la Commission européenne publie en 1997 « *le Livre Vert »* sur les principes généraux de la législation alimentaire dans l'Union européenne, point de départ d'une vaste réflexion sur la législation en vigueur et ses possibles améliorations.

Ce *livre vert* présente une politique intégrée de produits (*IPP : Integrated Product Policy*) construite sur le respect des orientations du marché, sur l'implication de l'ensemble des acteurs de la chaîne de consommation, et sur la prise en compte du cycle de vie complet des produits (Charter et al.

2001). Ce document s'inscrit parmi l'ensemble des réflexions qui ont fait suite à la conférence de Rio en 1992 et concerne les modalités de mise en œuvre d'un développement équitable à l'échelle de la planète. S'engager dans un nouveau paradigme de croissance, améliorer la qualité de la vie par la création de richesse et la compétitivité des « *produits verts* », sont des actions identifiées comme des moyens de mettre en œuvre les principes du développement durable.

La Commission Européenne publie également « *le Livre blanc »* (CEE, 1999) sur la sécurité alimentaire, qui forme un élément essentiel dans cette stratégie. Il propose un ensemble de mesures permettant d'organiser la sécurité alimentaire d'une façon plus coordonnée et intégrée

La politique nationale de sécurité alimentaire est fortement encadrée par les normes européennes et internationales. Les exemples de la gestion du dossier des OGM, de la « *crise de la vache folle* », de la « *crise du poulet à la dioxine* » en 1999, ou de la « *crise du concombre* » en 2011, illustrent cette interdépendance.

2.1.2. La réforme de la Politique Agricole Commune

La PAC comprend un ensemble de règles et de mécanismes qui régissent la production, les échanges et le traitement des produits agricoles dans l'Union européenne et accorde une importance accrue au développement rural. Elle est considérée comme une des politiques les plus importantes de l'Union européenne, en raison non seulement de son poids budgétaire, de l'ampleur de la population et du territoire auxquels elle s'applique, mais également de sa valeur symbolique et de l'étendue des pouvoirs transférés du niveau national à l'échelon européen. L'importance actuelle de la PAC est également illustrée par le fait qu'elle est directement liée au marché unique et à l'UEM[42], deux éléments-clés de l'intégration européenne.

Initialement conçue pour garantir l'approvisionnement de l'Europe occidentale en denrées alimentaires, la PAC vise aujourd'hui à entretenir et à encourager le développement rural par la diversification. Les besoins du consommateur constituent à cet égard une priorité essentielle car ils exigent la production d'aliments de haute qualité dans le respect des impératifs environnementaux. La

[42] Union Economique et Monétaire.

révision à mi-parcours en 2003 de la Politique Agricole Commune a favorisé non seulement l'ouverture des marchés mais aussi le renforcement des aspects liés à l'environnement, à la qualité des produits et à la sécurité alimentaire.

2.1.3. Le démantèlement de l'activité phytopharmaceutique

Afin de se protéger de l'image d'entreprises néfastes à l'environnement et pour s'attirer les faveurs des investisseurs, les grands groupes chimiques mondiaux se désengagent progressivement de la chimie pour se recentrer sur la pharmacie et l'agrochimie dès la fin 1999. Ils abandonnent le concept des « *Sciences de la vie* » pour se recentrer sur la pharmacie. En effet, le rendement des capitaux dans le secteur de la chimie est traditionnellement inférieur à celui de la pharmacie. Dès lors, les géants allemands de la chimie, Bayer et BASF, se concentrent sur les biotechnologies vertes, à l'instar de leurs compétiteurs américains Dupont et Dow Chemical. Tirant leçons des erreurs et problèmes rencontrés par Syngenta, Monsanto et Aventis, ils se lancent massivement dans le développement d'OGM de deuxième et troisième génération, c'est-à-dire permettant entre autres la production d'aliments plus sains, plus riches en vitamines ainsi que le développement de nouveaux médicaments.

Les industries agro-chimiques rachètent les sociétés de biotechnologie et semencières. La tendance est d'intégrer l'aval en rachetant également les sociétés agro-alimentaires. Ainsi ces firmes d'envergure mondiale s'impliquent et contrôlent de plus en plus les différents secteurs des biotechnologies, qui sont l'agriculture, la nutrition, l'alimentation, la pharmacie et la santé. Aussi, la fusion entre plusieurs groupes industriels (détenteurs de brevets particuliers ou de marché de semences importantes) permet d'accentuer le caractère monopolistique des différents secteurs porteurs. Ce phénomène de fusion entre multinationales est accentué, en 1990, par l'effondrement de la bourse, qui entraîne une pénurie du capital de risque. Par conséquent, les multinationales de la pharmacie et de l'agrochimie rachètent les petites entreprises spécialisées dans les biotechnologies qui étaient affaiblies et qui ne pouvaient financer les tests de toxicité de plus en plus coûteux.

A terme, il est possible qu'une poignée d'entreprises maîtrisera le secteur, du moins pour certaines cultures comme le maïs (Marteau, 1998). Cependant, ce processus de concentration s'explique

par le fait que les entreprises doivent se regrouper de façon à faire face aux investissements colossaux en R&D, nécessaires pour rester compétitifs. Dans ce contexte, elles s'engagent également dans la course au brevet. Il en résulte, pour l'agriculteur qui veut par exemple cultiver un OGM résistant à un herbicide, qu'il doit non seulement acheter la semence à prix majoré à l'entreprise qui a participé au brevetage du gène correspondant mais aussi se conformer à un cahier des charges contraignant imposé par elle ; et lui acheter en plus l'herbicide qui va avec (package technologique) (Bonny, 1998).

2.1.4. L'arrivée des Organismes Génétiquement Modifiés

La valeur ajoutée des OGM, répondant à un besoin potentiel, représente la raison d'être de l'industrie agroalimentaire de la biotechnologie, qui connaît ainsi un essor sans précédent. Le potentiel économique des OGM contribue à la forte expansion des superficies de cultures transgéniques dans le monde depuis 1996. En 2000, ces surfaces représentent 44,2 millions d'hectares. Les principales espèces génétiquement modifiées dans le monde sont le soja, le maïs, le colza et le coton. La fusion des multinationales leur permet d'étendre leur monopole et/ou de se spécialiser dans un domaine donné (Sinai, 2001).

Les agriculteurs représentent un des principaux acteurs dans l'essor des OGM. Ils sont un intermédiaire entre les « fabricants » d'OGM (multinationales) et les consommateurs. D'un côté, certains OGM diminuent la nécessité d'utiliser des intrants chimiques ou les travaux en champs, par conséquent le rendement agricole pour une même surface cultivée est augmenté. Mais d'un autre côté, la culture de certains OGM ne contribue pas forcément à la diminution de l'apport des produits chimiques, le prix des semences génétiquement modifiées est majoré en comparaison de celui des semences traditionnelles, et la culture d'OGM nécessite des changements de pratiques agricoles pour respecter les clauses des contrats passés avec les multinationales et pour contrôler le transfert de gènes entre espèces et limiter le développement de résistance des insectes nuisibles aux insecticides utilisés plus massivement. De plus, les agriculteurs augmentent leurs liens avec les industriels.

2.2. Les enjeux réglementaires et juridiques : la notion d'environnement

L'environnement représente en France un marché de 43 milliards d'euros, soit 3,1% du PIB. Le chiffre d'affaires réalisé par l'éco-industrie s'élève à 28,8 milliards d'euros par an. Ce qui représente au total 71,8 milliards d'euros pour le secteur de l'environnement. Au total, ce secteur représente en France 325 000 emplois, en hausse annuelle de 5,8%[43]. Comme tous les grands pays industrialisés, la Communauté Européenne est extrêmement sensible à la notion d'environnement. Sa pierre angulaire est le sixième programme d'action pour l'environnement, intitulé « *Environnement 2010, notre avenir, notre choix* ». Couvrant la période qui va de 2001 à 2010, ce programme fixait les priorités suivantes : prévenir et pallier les changements climatiques et le réchauffement planétaire ; protéger la nature ainsi que la faune et la flore sauvages ; traiter les problèmes liés à l'environnement et à la santé; préserver les ressources naturelles et gérer les déchets.

L'UE possède un système élaboré de contrôles environnementaux pour lutter contre la pollution et les menaces écologiques de toute espèce - qu'il s'agisse du bruit, des déchets d'emballages, de la conservation des habitats naturels ou encore des gaz d'échappement des véhicules. Ces contrôles reposent sur le principe du *pollueur-payeur*. Le pollueur peut être tenu de payer les investissements nécessaires pour se conformer à des normes plus strictes, ou être obligé de mettre en place un système de récupération, recyclage ou élimination des produits après emploi. Le paiement peut parfois prendre la forme d'une taxe imposée aux entreprises ou aux consommateurs qui utilisent un produit non écologique, comme c'est le cas de certains types d'emballages.

Dans certains cas, les menaces écologiques sont davantage des suppositions que des risques véritablement prouvés. La Commission Européenne adopte alors une approche prudente, connue sous le nom de *principe de précaution*. Si le risque semble réel, la Commission propose des mesures de protection, même si la certitude scientifique n'est pas absolue. Au regard de ce principe, tous les états membres de la Communauté Européenne mettent en place des cadres réglementaires strictes en ce qui concerne l'environnement.

[43] Source : Journal du Management du 4 septembre 2003.

Parallèlement, l'accent est mis sur la capacité à maintenir le développement économique à long terme et sur la nécessité d'intégrer les incidences écologiques dans la politique économique et sociale. L'utilisation des ressources pour la croissance d'aujourd'hui ne doit pas compromettre la croissance de demain. Lorsque l'UE adopte de nouvelles mesures dans le domaine de la politique agricole, le développement du tiers monde, l'énergie, la pêche, l'industrie, le marché intérieur ou les transports, elle s'assure que ces mesures ne seront pas préjudiciables à l'environnement, et notamment qu'elles ne seront pas néfastes pour la santé humaine et les habitats naturels.

2.2.1. Une réglementation stricte en vertu du principe de précaution

La santé des plantes et des végétaux utilisés dans l'alimentation humaine et animale fait l'objet d'attentions particulières. Un système harmonisé de surveillance, d'autorisation et d'utilisation est en place aux niveaux national et européen. Au niveau national, les États membres utilisent des dispositifs de contrôles et de surveillance et sanctionnent les contrevenants lorsqu'un dysfonctionnement est décelé. Au niveau européen, l'action de l'EFSA[44] renforce les moyens disponibles et améliore l'efficacité des tests effectués. En matière de contrôles phytosanitaires, la Communauté Européenne développe trois domaines de compétence : l'autorisation, l'utilisation et le contrôle des produits phytopharmaceutiques (insecticides, fongicides, herbicides, etc.) ; la surveillance de la présence de pesticides dans les denrées alimentaires et la protection contre les organismes nuisibles aux végétaux (insectes, plantes, virus, mycoplasmes ou autres agents pathogènes, etc.).

2.2.2. La réglementation générale dans les pays industrialisés

La prise en compte de l'environnement dans les entreprises se fait principalement sous la pression réglementaire. Bien que la sensibilité des acteurs industriels soit variable suivant les pays et les

[44] Autorité européenne de sécurité des aliments.

secteurs industriels[45], le renforcement des tissus réglementaires nationaux et internationaux depuis ces trente dernières années, a globalement favorisé la prise en compte des questions environnementales ainsi que l'émergence d'une conscience collective dans ce domaine (essentiellement dans les pays industrialisés).

Cette volonté n'est pas propre aux pays européens. Aux Etats-Unis par exemple, pour protéger l'environnement, le gouvernement s'appuie sur des lois fédérales et des règlements. Ces lois, appelées « *acts* », sont votées par le Congrès américain et s'appliquent à l'ensemble du pays. Pour la mise en application de ces lois, le Congrès autorise certaines agences gouvernementales à créer et à instaurer des règlements. Ces règlements sont l'application des textes de lois à des situations concrètes (par exemple elles fixent les niveaux d'émission de substances nocives des industries, les amendes qu'elles encourent en cas de non-respect, etc.).

Il en est de même au Japon. Ainsi, en 1993, le gouvernement japonais a voté une loi connue sous le nom de « *basic environmental law* » dans laquelle figure la politique générale de la protection de l'environnement et qui comporte plusieurs grands programmes comme la conservation des sols ou le recyclage des déchets.

2.2.3. L'impôt écologique

La taxe générale sur les activités polluantes (TGAP) a été instituée en France le 1er janvier 1999. Elle a remplacé la taxe parafiscale sur la pollution atmosphérique (TPPA)[46]. Le rôle de la TGAP est de décourager la pollution en faisant apparaître son véritable coût et de réorienter les processus de production les plus polluants des activités économiques vers des processus moins polluants. Son objectif

[45] Les pays du nord de l'Europe sont culturellement sensibles au respect de l'environnement et portent depuis les années soixante un fort intérêt à l'écologie. Le Japon s'intéresse particulièrement aux questions de déchets et de pollution, eu égard à la forte densité de la population et au manque d'espace disponible pour implanter des décharges. Les Etats-Unis, en revanche, n'accordent pas la même importance aux questions d'environnement, probablement parce qu'ils possèdent à la fois d'importantes ressources en matières premières et en énergie et de grands espaces.

[46] Taxe Parafiscale sur la Pollution Atmosphérique. Cette taxe fut originellement créée pour lutter contre les pluies acides. Seuls les composés soufrés (SO2) étaient alors taxés au taux de 20 €/t. En 1990, elle a été renouvelée pour une durée de 5 ans (1990-1994), la taxation ayant été par ailleurs étendue aux composés oxygénés de l'azote (NOx) et à l'acide chlorhydrique (HCl). Elle était affectée au financement de la lutte contre la pollution de l'air.

est de regrouper les taxes et prélèvements publics environnementaux assis sur les activités polluantes. Les domaines concernés sont variés dès lors qu'il faut lutter contre la pollution : sol, eau, air, bruit, par exemple.

2.3. Synthèse

Parmi les grands secteurs d'activité du groupe BASF, les produits pour l'agriculture tiennent une place prépondérante et représentent plus de 15% de l'activité totale du groupe. Il s'agit essentiellement de la production d'engrais en partant de l'ammoniaque, de produits phytosanitaires utilisés dans la protection des cultures et d'additifs alimentaires, notamment les vitamines utilisées pour l'alimentation animale. Dans le contexte européen, le marché agricole français est, pour BASF, le marché prioritaire. Il se situe au deuxième rang mondial, derrière les Etats-Unis. La division Produits pour l'Agriculture au sein de BASF France jouit donc au sein du groupe d'une relative autonomie la conduisant à définir elle-même sa propre stratégie. Le groupe BASF occupe aujourd'hui une position de leader sur le marché français.

Mais ces dernières décennies ont été, entre autres, marquées par *le Vert* en imposant ou en incitant les Etats et les organisations à respecter l'environnement. En effet, le sommet de Johannesburg de la fin de l'été 2002 a mis l'accent sur le *sustainable development*, terme issu de la conférence de Rio de 1992. Le « *développement durable* » est un concept généralement défini par « *la capacité des générations futures à préserver les ressources du passé* » (Brundland, 1987).

Sensibilisés aux problématiques environnementales et de sécurité alimentaire, notamment par la crise de la vache folle en 1995, les consommateurs-citoyens exigent d'être mieux informés sur les produits et leur traçabilité. Le marché ne doit pas seulement se contenter d'offrir un produit de qualité, mais aussi des preuves tangibles. Ainsi, certaines organisations, publiques, semi-publiques ou privées, se sont hâtées de parfaire leur image de marque auprès de leurs clients et du grand public, en développant leur axe marketing et commercial sur la citoyenneté, l'éthique, le respect de l'environnement. Ainsi, les groupes chimiques, pointés du doigt, se recentrent et choisissent, pour la plupart, de désolidariser leur branche phytopharmacie de leur branche chimie afin d'éviter la confusion auprès des consommateurs.

Parallèlement, les bouleversements qu'ont entraîné dans le développement de l'agriculture française, la redéfinition de la politique agricole commune au début des années 1990 et la transformation des accords du GATT vers la nouvelle Organisation Mondiale du Commerce, incitent les dirigeants de BASF France à redéfinir la stratégie de l'entreprise, et notamment la mise en marché de ses produits. Les relations entre BASF et les agriculteurs sont réalisées au travers d'une infrastructure de mise en marché, coopératives agricoles, négociants et grossistes et nécessitent la prise d'initiatives partagées pour mieux approvisionner le marché.

Afin de consolider sa position sur le marché français, la direction de BASF souhaite renforcer de façon durable ses relations avec les directeurs généraux des sociétés de distribution et non plus seulement avec les directeurs d'achats comme c'était le cas dans le passé. Plutôt que d'offrir aux dirigeants concernés un voyage de loisirs, offre banale dans ce secteur, ou de travailler sur une énième charte de qualité, il a été décidé de proposer à ces responsables de PME généralement pris par le quotidien, l'opportunité de réfléchir aux grands enjeux du futur qui conditionneront, demain, leur réussite ou leur échec. Les différentes phases de ces réflexions font l'objet de la section suivante.

3. Les démarches de PSP de BASF et les résultats publiés

Cette section constitue une étude rétrospective des différentes phases de la démarche de PSP de BASF Agro. La démarche prospective mise en place par les dirigeants de BASF s'est déroulée de manière progressive, devenant de plus en plus participative. Elle débute au milieu des années 1990 et continue toujours aujourd'hui (2012). Elle a d'abord consisté à mobiliser ses principaux clients et cadres dirigeants sur les enjeux de la filière agricole. Puis elle a créé et institué un *Cercle de Réflexion prospective sur la sécurité alimentaire et l'environnement*, ensuite appelé *Cercle Prospective des filières agricoles et alimentaires*. Il s'agit initialement d'une *task force*[47] réunissant, au fil des réflexions et des thèmes étudiés, la majeure partie de la filière agricole, de l'amont à l'aval. Sont conviés à rentrer dans le

[47] Une force opérationnelle, appelée *task force* en anglais, est une forme d'organisation temporaire créée pour exécuter une tâche ou activité donnée. Initialement créée dans la marine de guerre des États-Unis, le concept a fait florès et est à présent utilisé dans beaucoup d'organisations, telles des entreprises, qui créent des forces opérationnelles pour exécuter des missions temporaires (Source Wikipédia). Dans l'entreprise, groupe constitué pour mener à bien une mission particulière. (source : Larousse).

Cercle, de façon permanente ou non, des représentants des industries agro-alimentaires, des acteurs de la grande distribution, des agriculteurs, des coopératives, des experts (institutions agricoles, membre du gouvernement, organismes de certification, etc.)…

Les réflexions s'affinent, des scénarios de prospective se dessinent et permettent de réorienter les actions stratégiques de BASF, mais aussi celles des membres extérieurs présents. L'intérêt pour les problématiques environnementales se précise, et d'une réflexion initiale sur « *l'avenir de la distribution agricole* », on passe à « *l'agriculture et l'environnement* », à la « *sûreté alimentaire et environnement* », puis « *vers un référentiel de l'agriculture raisonnée* ». BASF, précurseur au niveau de l'utilisation des TIC au sein de l'organisation pour ses collaborateurs mais aussi pour ses partenaires, lance une démarche sur « le net et l'agriculture » qui débouche par la suite sur la redéfinition des profils d'agriculteurs soucieux de développer une agriculture durable à travers « *quels agriculteurs pour quelles agricultures en 2010 en France ?* ». Socle des échanges sur le marché agricole, la PAC continue à être suivie de près par la filière qui décompose et analyse ses principes au cours d'une démarche intitulée « *certitudes et incertitudes issues des accords de Luxembourg de juin 2003, et conséquences sur les attentes et comportements des agriculteurs* ». Cette réflexion suscite de nouvelles interrogations pour la mise en conformité des produits sur le marché et le *Cercle* s'interroge sur « *quelles techniques demain pour les productions agricoles et France et quelle acceptabilité par la société française ?* », mais aussi sur « *le libéralisme accru des échanges agricoles à l'horizon 2015 : enjeux majeurs et réponses nécessaires de l'agriculture française* » et également sur les « *mutations et ruptures possibles pour l'agriculture française à l'horizon 2015 au titre du Développement Durable* ». Enfin, au terme de près de quinze ans de réflexion, les questions de performance et de compétitivité, sous-jacentes depuis le début de la démarche prospective, sont clairement énoncées dans les deux dernières démarches. La première définit « *trois regards pour nourrir la description et la mesure de la performance « élargie » de l'agriculture* » ; la seconde, en cours en 2012 s'intéresse aux « *facteurs de la compétitivité des productions céréales françaises à l'horizon 2015-2020* ».

Parallèlement, un an après le début de la démarche de PSP, la direction de BASF intègre ses salariés aux réflexions à travers une utilisation innovante de la méthode Delphi[48]. Ainsi, acteurs internes et externes de BASF sont mobilisés autour d'une même vision de l'avenir : le développement durable. Soutenus par un socle participatif, ils s'affranchissent des niveaux hiérarchiques : relations clients-fournisseurs, clients-clients, fournisseurs-fournisseurs, collaborateurs opérationnels-fonctionnels. Ils partagent dès lors les mêmes connaissances et développent des relations nouvelles. Cette méthode de management participatif qui consiste à impliquer son middle management, et, de façon plus large, l'ensemble des collaborateurs, est toujours en cours au sein de BASF, soit à travers l'intégration de certains membres dans le Cercle et/ou par la mise en place de groupes-projets internes sur des questions spécifiques et thématiques durant des périodes de temps données.

3.1. La démarche prospective participative « Grandes Cultures »

Dans l'objectif de renforcer leurs relations avec leurs principaux clients, parmi lesquels figurent les dix plus grosses coopératives et négoces agricoles de France, la direction du Département Protection des Plantes de la Division Agriculture de BASF France, entame une réflexion sur les enjeux futurs qui conditionneront la réussite ou l'échec des entreprises de la distribution agricole. Animé par un cabinet-conseil en prospective, un groupe de travail d'une trentaine de personnes est constitué, composé de directeurs généraux des meilleures sociétés clientes et de cadres dirigeants de BASF.

3.1.1. « BASF Agriculture et ses distributeurs » : mars 1995 à mai 1996

La première démarche débute en mars 1995, avec les responsables de BASF et leurs meilleurs clients distributeurs, par un séminaire de prospective de deux journées à Venise. Animées par le

[48] La méthode Delphi est présentée au chapitre 4 dans la section consacrée aux outils de la prospective. Cette méthode est une des plus anciennes de la prospective et a pour but de mettre en évidence des convergences d'opinion et de dégager certains consensus sur des sujets précis, grâce à l'interrogation d'experts à l'aide de questionnaires successifs.

Professeur Michel Godet[49], connu pour ses travaux de prospective d'entreprise, les conférences portent sur les méthodes et les grandes tendances du futur. Des ateliers, animés par des consultants[50], sont également producteurs de réflexion sur les facteurs de changements et les idées reçues.

3.1.1.1. Un pari réussi : l'adhésion de tous

A l'issue de ce premier séminaire, les dirigeants de BASF gagnent leur premier pari sur la mise en place d'une relation privilégiée avec leurs clients autour d'enjeux communs car l'ensemble des participants souhaite que la réflexion prospective se poursuive. A partir des thèmes abordés lors du séminaire, des groupes de travail se constituent, comprenant chacun une dizaine de dirigeants volontaires des sociétés clientes (plus de 80 % des personnes présentes au cours du séminaire initial) et des membres de l'encadrement de BASF.

Les participants se répartissent en trois *Commissions* autour des sujets suivants : les stratégies des distributeurs, passées, présentes et à venir (*Commission* 1) ; les attentes réciproques présentes et à venir des fournisseurs et des distributeurs face aux nouvelles exigences des agriculteurs et de la filière agroalimentaire (*Commission* 2) ; les attentes des agriculteurs passées, présentes et à venir en matière de distribution (*Commission* 3).

3.1.1.2. Le dispositif

Pour explorer chacun de ces sujets, l'ensemble des groupes se réunit six fois au cours d'une période de quatorze mois lors de *Comités de Pilotage*. Chaque réunion est préalablement préparée par un comité restreint appelé *Comité Technique* comprenant deux distributeurs (appelés « *pilote* » et « *copilote* »), un responsable de BASF (Directeur Régional) et un animateur-consultant en prospective. Ces travaux préparatoires, grâce à des comptes-rendus de réunions détaillés, servent de base à la réflexion de l'ensemble des participants de chaque groupe. Ceux-ci les valident et les amendent dans un

[49] Le Professeur Michel Godet, à cette époque, est titulaire de la Chaire de Prospective Industrielle du Conservatoire National des Arts et Métiers, et directeur du Laboratoire International de Prospective Stratégique (devenu LIPSOR, Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation).
[50] Consultants du cabinet GERPA.

premier temps pour, dans un second, approfondir ces réflexions au travers de débats structurés par des outils de la prospective adaptés : arbres de compétences, analyse morphologique, méthode des scénarios, logiciels Mactor et Multipol.

Entre chaque *Comité Technique*, un groupe restreint de cadres dirigeants de BASF se réunit pour décider des nouvelles orientations stratégiques à prendre pour l'organisation. D'autres réunions d'ajustement entre les animateurs-consultants de la démarche PSP et la direction de BASF Agro ont lieu avant chaque *Comité Technique* ou *Comité de Pilotage*. BASF maintient ainsi une position dominante sur le *Cercle de Réflexion* en capitalisant et en maîtrisant les connaissances produites. En effet, par la synthèse des réflexions issues des réunions précédentes, la direction de BASF choisit les problématiques à aborder lors des réunions suivantes, en fonction des axes stratégiques choisis.

Les résultats des réflexions, particulièrement riches et complets, sont rédigés à partir de la synthèse des différents comptes-rendus des réunions établis tout au long de l'année. Ils permettent d'identifier des scénarios futurs des principaux types d'attentes des agriculteurs, de repérer des stratégies futures envisageables pour les distributeurs, d'évaluer l'adéquation de ces stratégies aux évolutions possibles des attentes des agriculteurs et d'analyser les alliances et conflits possibles entre les acteurs de la filière. Ces résultats sont présentés en mai 1996 à Lisbonne, au cours d'un séminaire de restitution qui clôture cette année de réflexion en commun, aux trente distributeurs acteurs de cette réflexion, à l'encadrement de la Division Agriculture de BASF ainsi qu'à une dizaine de distributeurs invités à cette occasion.

Dans une telle démarche reconnue « participative » par les collaborateurs de BASF, il revient naturellement aux pilotes et copilotes des groupes d'exposer ces résultats. La direction générale, tout en étant maître d'œuvre de l'opération, s'attache à laisser toute liberté à la réflexion. Cette étape de présentation finale des résultats permet de valider les réflexions menées séparément, par les trois groupes, tout au long de l'année. Lors de cette restitution, un débat s'engage entre les participants. Les discussions sont particulièrement animées sur les questions relatives à la qualité, aux exigences accrues des consommateurs, aux restructurations des distributeurs et à la guerre des prix. Les dirigeants de BASF sont interpellés sur des éléments les concernant plus directement. Ils sont ainsi amenés à préciser leur

position sur le contexte de baisse des marges et sur leurs relations avec les agriculteurs. Ils affirment, à cette occasion, leur volonté de ne pas confondre les métiers. Le directeur de la Division Agriculture, déclare : « *notre métier, c'est la recherche et la mise en marché des produits. Si la stratégie des distributeurs reste axée sur la seule marge [des] produits, il leur sera de plus en plus difficile de continuer leur activité dans la durée* ». Pour la direction de BASF, il est donc nécessaire de définir et d'évaluer les services rendus par les distributeurs en tenant compte de leur évolution suivant les contextes dans lesquels ils se situent.

De ce fait, les responsables de BASF proposent à leurs clients distributeurs une nouvelle approche commerciale, résolument novatrice : « *cette nouvelle démarche s'appuiera sur un réseau de distributeurs agréés selon les nouvelles réglementations en vigueur, sur l'engagement formel de la part de BASF 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 nos produits.* » Il s'agit de tourner résolument le dos aux attitudes du passé, fondées sur une relation fournisseur-distributeurs qui se résume souvent à un échange de produits et d'éléments techniques au meilleur prix.

Désormais, le *top-management* de BASF affiche la volonté de développer une relation plus globale d'entreprise à entreprise. Ainsi : « *les conditions commerciales accordées seront fonction de la valeur intrinsèque du produit, des services réellement apportés au client et des stratégies d'accords de coopérations commerciales. Cette politique visera à encourager et rémunérer les entreprises professionnelles, compétentes et compétitives, à ne pas favoriser la médiocrité, et à supprimer les surfacturations*. ». La fermeté de ces engagements n'a pas empêché les échanges de se dérouler dans une ambiance informelle et conviviale.

Concrètement, derrière la façade de la démarche prospective, la direction de BASF et leurs clients redéfinissent leurs relations contractuelles. Les temps morts du séminaire et les apartés prévus entre la direction de BASF et certains de ses clients constituent un décor favorable aux renégociations commerciales.

A l'issue de ce séminaire de clôture de cette réflexion commune, les participants souhaitent la publication de ces travaux afin de les répercuter sur le terrain auprès de leurs clients, leurs

administrateurs, leurs adhérents et dans leur entreprise, auprès de leur personnel. Les résultats sont donc été largement diffusés au sein de la distribution (Monti & *al*., 1996), et repris dans la presse spécialisée[51].

La question de l'environnement, quant à elle, identifiée dès le départ, ressurgie régulièrement comme une source de rupture majeure pour l'avenir. Cette question clé fait l'objet de nouvelles investigations de la part de la direction de BASF, par le biais d'une nouvelle démarche prospective ayant pour thème majeur l'environnement.

3.1.1.3. Une vision globale de la première démarche prospective participative

Les tableau et figure suivants offrent une vision synthétique des sujets de réflexion abordés, des résultats obtenus et des outils utilisés lors de cette première phase de l'introduction de la PSP au sein de BASF et de son réseau commercial.

[51] Les résultats de cette démarche ont été publiés dans le numéro de janvier 1997 de la revue *Circuits Culture*.

Objectifs	Résultats obtenus (Connaissances)	Outils et supports utilisés
Commission 1 : Les stratégies des distributeurs passées, présentes et à venir	- Repérage des stratégies passées des distributeurs - Repérage des stratégies futures envisageables pour les distributeurs - Evaluation de l'adéquation de ces stratégies aux évolutions possibles des attentes des agriculteurs	**Arbres de compétence** **Analyse morphologique** **Méthode Multipol** (Analyse multicritère) ⇨ **groupe de travail** ⇨ **Comité Technique restreint**
Commission 2 : Les attentes réciproques présentes et à venir des fournisseurs et des distributeurs face aux nouvelles exigences des agriculteurs et de la filière agroalimentaire	- Repérage de l'ensemble des acteurs importants pour l'avenir de la filière et leurs rapports de force - Identification de leurs objectifs stratégiques et leur positionnement sur ces objectifs - Analyse des alliances et conflits possibles entre les acteurs de la filière	Analyse des jeux d'acteurs (**Logiciel Mactor**) Matrice acteurs-acteurs (**MID**) Matrice acteurs-objectifs (**2MAO**) Matrice des convergences-divergences (**3CAA**) ⇨ **groupe de travail** ⇨ **Comité Technique restreint**
Commission 3 : Les attentes des agriculteurs passées, présentes et à venir en matière de distribution	- Retracer les principales évolutions passées et présentes concernant les attentes des agriculteurs en matière de distribution - Identification des scénarios d'évolution futurs des principaux types d'attentes des agriculteurs en matière de distribution	**Etude rétrospective** **Analyse morphologique** **Méthode Multipol** (Analyse multicritère) ⇨ **groupe de travail** ⇨ **Comité Technique restreint**

Tableau 13: Synthèse de la première démarche prospective participative

Figure : Les stratégies des distributeurs passées, présentes et à venir

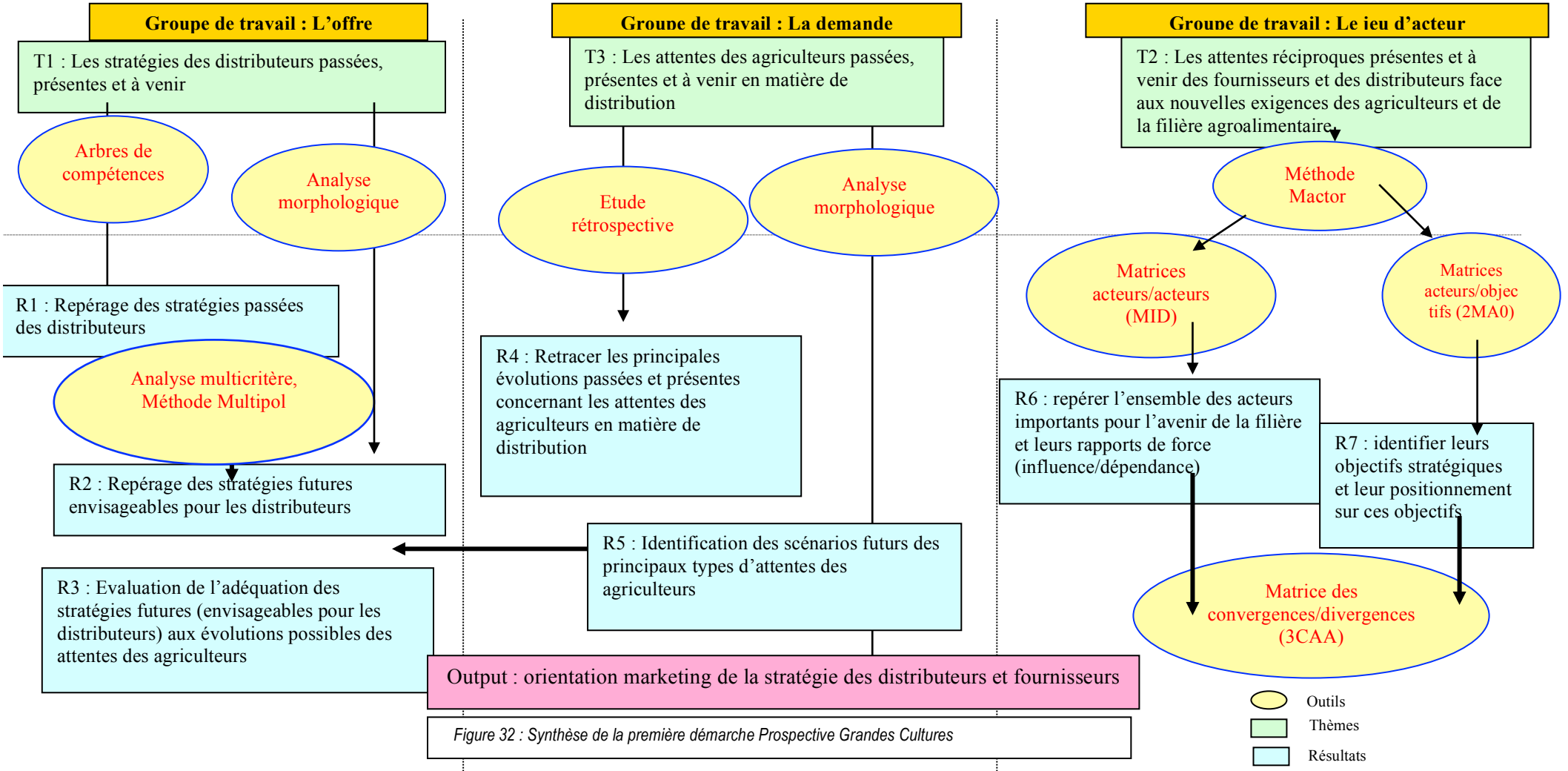


Figure 32 : Synthèse de la première démarche Prospective Grandes Cultures

3.1.2. « L'agriculture et l'environnement à l'horizon 2010 » : octobre 1996 à juillet 19

La première phase commune menée en 1995 et 1996 sur l'avenir de la distribution des
pour l'agriculture, permet de tirer des enseignements. Sur la base de cette réflexion, ces
confirment aussi la place de plus en plus importante que prend le thème de l'environnement pour l
et concluent à la nécessité d'y réfléchir de façon spécifique. C'est l'orientation prise par la démarc
durant la période allant d'octobre 1996 à juillet 1997.

3.1.2.1. Un tournant décisif : la prise en compte des problém environnementales

Comme dans la phase précédente, BASF Agriculture France souhaite mener une dé
ouverte, en intégrant au cœur de celle-ci une centaine de ses principaux clients. Une métho
participative est utilisée afin d'associer, sous le contrôle du *Comité de Pilotage* compren
distributeurs et des représentants du monde agricole, les principaux dirigeants des coopératives
entreprises de distribution représentatifs de la diversité des types d'agriculture[52].

Ce sont bien le caractère relativement récent de l'apparition de la préoc
environnementale dans la vie de la filière, le bouleversement brutal créé par la crise de la vache fo
complexité même du thème « environnement » - dont les frontières et les dimensions sont émin
variables selon les acteurs concernés - qui motivent le lancement par la direction de BASF d'une r
particulière à ce sujet à l'automne 1996. Ce sont aussi les caractéristiques de cet enjeu comm
filière agricole qui conduisent à choisir un mode de réflexion tout à fait spécifique, associant étro
un plus large nombre de clients de BASF et permettant une exploration collective et struct
l'interface entre l'environnement et la filière agricole à l'horizon 2010.

[52] Le *Cercle de Réflexion* a établi une typologie de trois agricultures : intensive ou traditionnelle, raisonnée et biologique.

3.1.2.2. Le dispositif

Cette deuxième phase de la réflexion prospective des dirigeants de BASF avec leurs clients a pour objectifs d'identifier les principaux aspects de l'évolution attendue à moyen terme dans le domaine de l'environnement, d'en apprécier les conséquences potentielles pour la filière, et d'envisager les actions possibles à mettre en œuvre, notamment par la distribution.

Afin d'associer un nombre élargi de distributeurs à la réflexion, celle-ci est organisée autour de l'outil « *Delphi-Abaque de Régnier* »[53], qui combine l'approche Delphi – interrogation à plusieurs reprises par questionnaires postaux d'un panel d'experts – et l'Abaque de Régnier – outil de consultation d'experts employant une technique de votes colorés et argumentés pour faciliter le recueil des informations qualitatives. Il s'agit non pas d'aboutir à des consensus en reposant trois fois de suite les mêmes questions, mais d'explorer les dimensions d'un problème prospectif, en précisant et affinant les questions à chaque tour au vu des opinions des experts recueillies lors du questionnement précédent.

Chaque opinion des responsables d'une centaine de distributeurs est ainsi recueillie. En parallèle, une quarantaine de technico-commerciaux de BASF Agriculture France sont interrogés selon le même processus, permettant ainsi d'engager la réflexion dans l'entreprise, améliorant la compréhension mutuelle des problèmes et les capacités de dialogue entre l'entreprise et ses clients.

Sur la base de cette analyse prospective, complétée par les interventions d'experts, trois scénarios relatifs à « *l'agriculture et l'environnement à l'horizon 2010* » sont construits par le biais de l'analyse morphologique. Ils représentent trois histoires possibles de l'interface entre la filière agricole et l'environnement. L'ensemble de ces résultats est par la suite utilisé à plusieurs reprises pour prolonger l'information et la réflexion chez certains acteurs de la filière, ainsi qu'en interne au sein de BASF Agriculture France.

Il s'agit là d'une innovation dans l'utilisation des résultats de la consultation d'experts par la méthode Delphi-Abaque de Régnier pour la construction de scénarios. Les apports de cette démarche portent essentiellement sur le choix des dimensions structurantes et des hypothèses d'évolution de ces dimensions pour l'élaboration des scénarios. Elle révèle les visions de l'avenir des acteurs qui vont le

[53] Ces outils sont présentés au chapitre 4.

construire. Ces visions sont déterminantes puisque c'est en fonction d'elles que les acteurs vont agir. L'application de la démarche Delphi-Abaque de Régnier à la prospective des interactions entre l'agriculture et l'environnement est l'occasion d'une nouvelle étape dans l'application de cet outil. Deux innovations sont introduites. La première concerne la prise en compte du temps dans les questionnements. Pour mener à bien une réflexion prospective de qualité, elle doit s'ancrer dans une rétrospective. Elle doit aussi passer par une compréhension suffisamment fine du fonctionnement actuel du système. C'est la raison pour laquelle il est décidé d'organiser les trois tours du questionnement du Delphi successivement sur le passé, le présent et le futur. La deuxième innovation est la valorisation des résultats des opinions des experts sur le futur sous forme de scénarios contrastés à l'horizon 2010. En effet, la démarche Delphi-Abaque de Régnier ne faisant pas disparaître l'opinion individuelle dans la synthèse des votes, on peut repérer des tendances lourdes, les incertitudes majeures, mais aussi les germes de changement au travers de certaines opinions minoritaires.

La combinaison des deux outils permet ainsi d'interroger avec rapidité et efficacité un panel d'experts (ici les dirigeants d'entreprises de distribution d'engrais et de produits phytosanitaires) à trois reprises, sur un sujet pour lequel l'analyse initiale et les sujets clés soumis au vote sont élaborés au fur et à mesure du déroulement des trois étapes par le *Comité de Pilotage*.

Deux outils de pilotage sont constitués pour mener l'étude, avec l'assistance d'une équipe de chercheurs et de consultants. Le *Comité de Pilotage*, incluant les équipes de BASF, des distributeurs et deux agriculteurs, conduit le processus de réflexion et en valide les étapes essentielles. Le *Comité Technique*, constitué de membres internes à BASF Agriculture, met en œuvre la réflexion. Le *Comité de Pilotage* se réunit à quatre reprises : pour le lancement de chacun des trois tours de l'enquête Delphi, ainsi qu'après le troisième tour. Il définit en amont le champ de la réflexion et le détail des sujets devant faire l'objet de la consultation. Il élabore à chaque tour la liste des questions Abaque. Enfin, il analyse les résultats de chaque consultation et valide les rapports rédigés après chaque tour de Delphi. Le *Comité Technique* se réunit à huit reprises pour préparer et mettre en œuvre les orientations définies par le *Comité de Pilotage*. Il prépare avant chaque tour le projet de questions Abaque à soumettre aux experts lors du tour suivant, et finalise cette même liste révisée par le *Comité de Pilotage*. Il analyse les projets de

rapports rédigés par l'équipe de chercheurs et de consultants à partir des réponses des experts (forme et contenu) assurant ainsi leur lisibilité pour les experts (préparation d'une note de synthèse, mise en forme du dossier complet). Enfin, il finalise ces mêmes documents après révision par le *Comité de Pilotage*.

Deux panels d'experts sont formés. Le premier est constitué de cent directeurs généraux d'entreprises de la distribution (coopératives ou négoces). Un quart d'entre eux participe à la première phase des travaux avec les collaborateurs de BASF entre 1995 et 1996. C'est l'opinion des responsables les plus hauts placés qui est recherchée. Cependant, dans certaines entreprises, afin d'élaborer leur réponse, les dirigeants organisent de véritables réunions de travail pour préparer les votes et les argumentaires. Néanmoins, c'est à chaque fois un seul vote (de synthèse) qui est fourni par le distributeur. Le questionnaire est envoyé nominativement et la relance est faite par le biais des correspondants commerciaux de BASF Agriculture dans les régions. Les taux de retour sont élevés : respectivement 55%, 48% et 58% pour les premier, deuxième et troisième tours. Ces distributeurs sont représentatifs de la diversité des agricultures françaises[54] : grandes cultures céréalières, cultures spécialisées, élevage intensif ou extensif, arboriculture, vigne, polyculture, etc. Néanmoins, compte tenu du nombre limité de réponses, il n'est pas possible d'effectuer une analyse spécifique des résultats pour chacune des grandes catégories d'agricultures.

Le deuxième panel est formé de la quarantaine de technico-commerciaux de BASF. Ils sont destinataires du même questionnaire que les distributeurs et leurs réponses font l'objet de rapports spécifiques. Pour ce panel, les taux de retour approchent les 100 % à chaque tour. Les réponses (distributeurs et technico-commerciaux BASF) sont envoyées directement à l'équipe chargée de leur traitement. Les résultats qui apparaissaient dans les différents documents – notes de synthèse, images de synthèse des votes, rapports complets, dossiers des commentaires par question et par type de vote,…- ne font ainsi jamais apparaître l'identité des votes individuels.

[54] A l'exception de l'Horticulture, du maraîchage et de l'agriculture de montagne.

Afin de disposer d'une synthèse de l'exploration prospective menée avec les distributeurs pendant six mois, une mise en forme de leurs points de vue sur le futur – complétée notamment par les débats organisés lors du séminaire de juin 1997 – est organisée sous la forme de scénarios.

La consultation prospective, ayant permis de balayer les évolutions attendues de l'interface agriculture-environnement, il est possible de construire, sur ces consensus, comme sur ces dissensus, plus ou moins contrastés, des histoires complètes (des scénarios) des relations entre agriculture et environnement à l'horizon 2010. C'est la méthode de l'analyse morphologique qui est utilisée pour élaborer les scénarios. Les thèmes abordés lors de la consultation prospective sont devenus les dimensions de la grille et les questions, les sous-composantes.

Les résultats de la consultation prospective sont présentés et largement débattus lors d'un séminaire rassemblant une quarantaine de distributeurs, des experts extérieurs et une vingtaine de membres de BASF Agriculture France en juin 1997. A partir de ces éléments, des travaux collectifs en ateliers, organisés le dernier jour, permettent de mettre à jour une vision largement partagée des avenirs possibles. La filière agricole et ses différentes composantes identifient alors des pistes d'actions concrètes à mettre en place.

Les travaux, constitués des deux étapes que sont la consultation prospective avec le Delphi-Abaque et la construction de scénarios avec l'analyse morphologique, sont également présentés auprès d'un certain nombre d'acteurs de la filière. Ces présentations sont le support de débats dans divers *Cercle*s professionnels. Les débats sont menés auprès du monde agricole, à l'occasion de la présentation des scénarios lors d'une assemblée générale d'une coopérative agricole. La participation est renforcée par le fait que les agriculteurs se sont au préalable prononcés sur certaines des questions tirées du Delphi-Abaque de Régnier lors de réunion de section[55]. En interne, la direction de BASF présente les résultats à tous ses collaborateurs, pour approfondir la prise de conscience des problématiques environnementales et l'importance de cette dimension pour un fabricant d'engrais et de produits de protection des plantes. Une restitution se tient également lors d'un séminaire technique de réflexion sur les problèmes d'environnement pour un réseau de distributeurs négociants privés, afin d'identifier les

[55] Revue *Magasin Agricole*, février 1998.

domaines d'action appropriés. Par ailleurs, dans une optique académique, l'ensemble de cette réflexion est publié (Chapuy & Monti, 1997).

En conclusion, ces travaux permettent de mieux comprendre les évolutions passées et la montée en puissance du thème environnement dans la vie de la filière, mais surtout d'explorer les évolutions futures de l'interface agriculture-environnement à l'horizon 2010. La distribution prend ainsi conscience des moyens par lesquels elle peut développer une véritable stratégie en matière d'environnement : choix techniques, formation du personnel, certification, contractualisation, etc. La méthode Delphi-Abaque de Régnier, par sa forme (questions qualitatives, demande de commentaires), par l'enchaînement des trois tours de questionnement, par la restitution des réponses à chaque tour, contribuent à un véritable processus pédagogique collectif. C'est en particulier vrai quand on remarque qu'à plusieurs reprises, les réponses au questionnaire sont élaborées pendant de véritables réunions de travail chez les distributeurs.

Compte tenu du poids croissant que prennent – dans ce domaine de l'environnement – les spécifications et requêtes exprimées par l'aval de la filière, la direction de BASF Agriculture France décide en 1998 de poursuivre avec les distributeurs agricoles l'exploration des évolutions liées à l'environnement sur un thème élargi à l'alimentation humaine en associant des représentants ou des professionnels de l'industrie agroalimentaire et de la grande distribution. Bernard Lafourcade, membre du Directoire de BASF écrit en mars 1998, dans le cahier de recherche publié à l'issue du séminaire de restitution : « *je suis heureux de voir les résultats de cette réflexion prospective sur l'environnement menée à l'horizon 2010 (…). Je souhaite qu'à travers cette diffusion [des résultats des réflexions], l'ensemble des acteurs de la filière soient mieux à même de prendre conscience des enjeux que représente l'environnement dans les dix années qui viennent et qu'ils soient mieux armés pour développer les politiques et les stratégies permettant de répondre aux besoins de leurs clients, mais aussi plus généralement aux attentes des consommateurs, du grand public et de la société en général* »[56] (*in* Chapuy & Monti, 1998).

[56] Le LIPSOR, laboratoire de recherche en Stratégie du Conservatoire National des Arts et Métiers est partenaire de la démarche de prospective menée chez BASF et a publié plusieurs cahiers de recherche ayant permis la diffusion des résultats des réflexions.

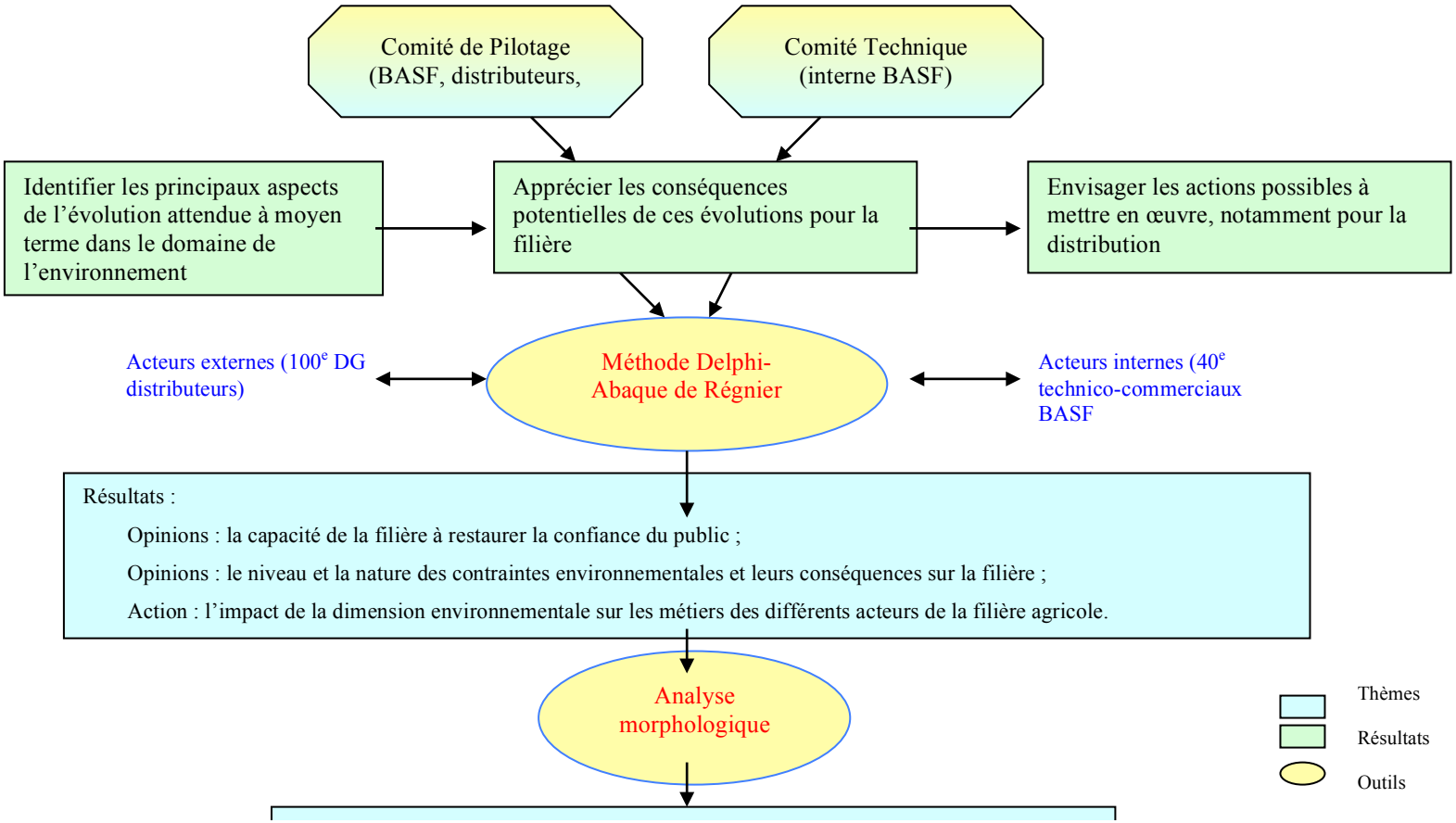
3.1.3. Une vision globale de la deuxième démarche prospective participative

Les tableau et figure suivants offrent une vision synthétique des sujets de réflexion abordés, des résultats obtenus et des outils utilisés lors de cette seconde phase de l'introduction de la PSP au sein de BASF et de son réseau commercial.

Objectifs	Résultats obtenus (Connaissances)	Outils et supports utilisés
Etape 1		
Identifier les principaux aspects de l'évolution attendue à moyen terme dans le domaine de l'environnement.	La capacité de la filière à restaurer la confiance du public	**Méthode Delphi-Abaque de Régnier** ⇨ **Comité de Pilotage** ⇨ **Comité Technique** ⇨ ***Cercle de Réflexion***
Apprécier les conséquences potentielles de ces évolutions pour la filière	Le niveau et la nature des contraintes environnementales et leurs conséquences sur la filière	
Envisager les actions possibles à mettre en œuvre, notamment pour la distribution	L'impact de la dimension environnementale sur les métiers des différents acteurs de la filière agricole	
Etape 2		
L'impact de la dimension environnementale sur les métiers des différents acteurs de la filière agricole	Scénario 1 : « *2010, les relations conflictuelles agriculture-environnement* »	**Analyse morphologique** ⇨ **Comité de Pilotage** ⇨ **Comité Technique** ⇨ ***Cercle de Réflexion***
La capacité de la filière à restaurer la confiance du public	Scénario 2 : « *2010, la conquête par l'agriculture raisonnée* »	
Le niveau et la nature des contraintes environnementales et leurs conséquences sur la filière	Scénario 3 : «*2010, la pluralité et l'inconfort* »	

Tableau 14 : Synthèse de la deuxième démarche prospective participative

Figure 33 : la 2e démarche: l'agriculture et l'environnement à l'horizon 2010



3.1.4. « Sûreté alimentaire et environnement » : janvier à juillet 1998

Les problèmes d'environnement et de sécurité alimentaire liés aux produits chimiques, à la pollution des milieux, et à l'émergence de nouvelles technologies telles que les OGM, incitent les dirigeants de BASF Agriculture France à poursuivre, avec les distributeurs agricoles, la réflexion sur le thème « *sûreté alimentaire et environnement* » [57]. Bernard Lafourcade énonce en octobre 1998 : « *la réflexion prospective a confirmé l'importance stratégique pour tous les acteurs de la filière agroalimentaire des enjeux liés à la sûreté alimentaire et à l'environnement. C'est la raison pour laquelle un « Cercle de Réflexion prospective » a été mis en place et élargi aux acteurs plus en aval dans la filière. Les travaux du Cercle (…) se sont appuyés sur la méthode Mactor d'analyse des jeux d'acteurs pour mettre en évidence les positions des différents acteurs de la filière sur les enjeux liés à la sûreté alimentaire et à l'environnement, ainsi que pour analyser leurs rapports de force existants avec les autres acteurs influents (pouvoirs publics, associations…)* ».

3.1.4.1. Une analyse des jeux d'acteurs

Les objectifs de cette réflexion consistent à analyser les enjeux à court et moyen termes en matière de sûreté alimentaire et d'environnement et à identifier leurs conséquences en termes d'exigences et/ou d'opportunités pour la filière. Elle vise aussi à mieux connaître la problématique de l'aval de la filière[58] dans ces domaines et à la sensibiliser à la problématique de l'amont de la filière agricole. Enfin, elle cherche à dégager des pistes d'actions communes à court terme.

Compte tenu de l'importance des acteurs autres que ceux de l'amont de la filière dans la réflexion et dans l'identification des enjeux concernant la sûreté alimentaire et l'environnement, il est décidé d'associer aux travaux – sous diverses formes – des représentants de l'industrie agroalimentaire, de la grande distribution, des consommateurs et des pouvoirs publics. Cette association des acteurs à la

[57] Le *Cercle de Réflexion Prospective* a délibérément choisi le terme de « sûreté alimentaire » plutôt que celui de « *sécurité alimentaire* », trop restrictif à son sens pour englober tous les aspects abordés.
[58] L'aval de la filière est constitué de l'industrie agroalimentaire, de la distribution finale et des consommateurs. Compte tenu de la composition du Comité de Pilotage lors de cette nouvelle réflexion, l'amont de la filière est formé des fournisseurs (industriels), des distributeurs, des agriculteurs et des industriels de l'agroalimentaire.

réflexion est faite essentiellement sous deux formes : lors de l'enquête initiale, par des entretiens menés auprès d'une vingtaine de personnes ; par la participation de certains acteurs, tels que des experts, dans le *Cercle de Réflexion prospective.*

3.1.4.2. Le dispositif

La réflexion est organisée autour de l'analyse du jeu d'acteurs, mise en œuvre au travers d'un logiciel, Mactor, conçu pour mesurer les rapports de force entre acteurs, et pour étudier leurs convergences et divergences vis-à-vis d'un certain nombre d'enjeux et d'objectifs associés. La démarche s'organise en quatre étapes, autour de plusieurs composantes.

La première étape vise à identifier des dimensions du problème, à rechercher les enjeux ou les champs de bataille, à identifier les principaux acteurs concernés par ces enjeux et à repérer les objectifs poursuivis par ces acteurs sur ces champs de bataille. Cette étape se traduit par une enquête approfondie menée auprès de l'ensemble des acteurs concernés (industriels, distribution agricole, industries agroalimentaires, grande distribution, consommateurs), suivie d'une analyse et d'une synthèse réalisées collectivement par le *Cercle de Réflexion prospective*. Cette analyse permet d'identifier dix enjeux majeurs, dix-huit acteurs et vingt-et-un objectif.

La deuxième étape consiste à analyser et à décrire le fonctionnement du jeu d'acteurs sous deux formes : le repérage des influences directes des acteurs les uns sur les autres (c'est la matrice acteurs/acteurs), et la description et la mesure de la position de chacun des acteurs par rapport à chacun des objectifs (c'est la matrice acteurs/objectifs). Cette deuxième étape est le fruit d'un travail collectif du *Cercle de Réflexion prospective*, lors de deux réunions d'une durée totale d'une dizaine d'heures.

Lors de la troisième étape, et sur la base de ces deux matrices, le logiciel Mactor assure le traitement des données et détermine une série de résultats permettant de mieux comprendre les positions des acteurs dans l'ensemble du jeu (acteurs dominants ou dominés), de repérer les objectifs les plus impliquants pour les acteurs, les objectifs controversés ou non, de faire apparaître les oppositions d'intérêt ou au contraire les convergences dans les positions des divers acteurs.

La quatrième étape est celle de l'interprétation des résultats. Le *Cercle* synthétise les travaux en quatre points. Il détermine que les acteurs de l'amont de la filière sont dominés, que beaucoup d'objectifs sont consensuels, que la grande distribution joue un rôle charnière, et que quatre batailles vont structurer le futur. La première concerne la répartition de la valeur ajoutée. La seconde a trait à l'application du principe de précaution. La troisième est caractérisée par la mise en place d'éco-taxes. La quatrième, enfin, s'attache aux controverses scientifiques et techniques.

Les résultats obtenus par l'analyse du jeu d'acteurs sont présentés lors d'un séminaire de synthèse réunissant des dirigeants de coopératives et de négoces agricoles, des acteurs de la grande distribution et des acteurs externes tels que des représentants des pouvoirs publics et d'associations. La synthèse des réflexions et les débats et ateliers de travail menés en commun lors de ce séminaire de restitution mettent en relief dix idées clés.

A la suite de ce séminaire, chaque acteur a pu prendre connaissance des travaux, analyser les résultats à la lumière de sa propre situation, de sa propre vision des enjeux, et en tirer des enseignements stratégiques pour sa propre organisation.

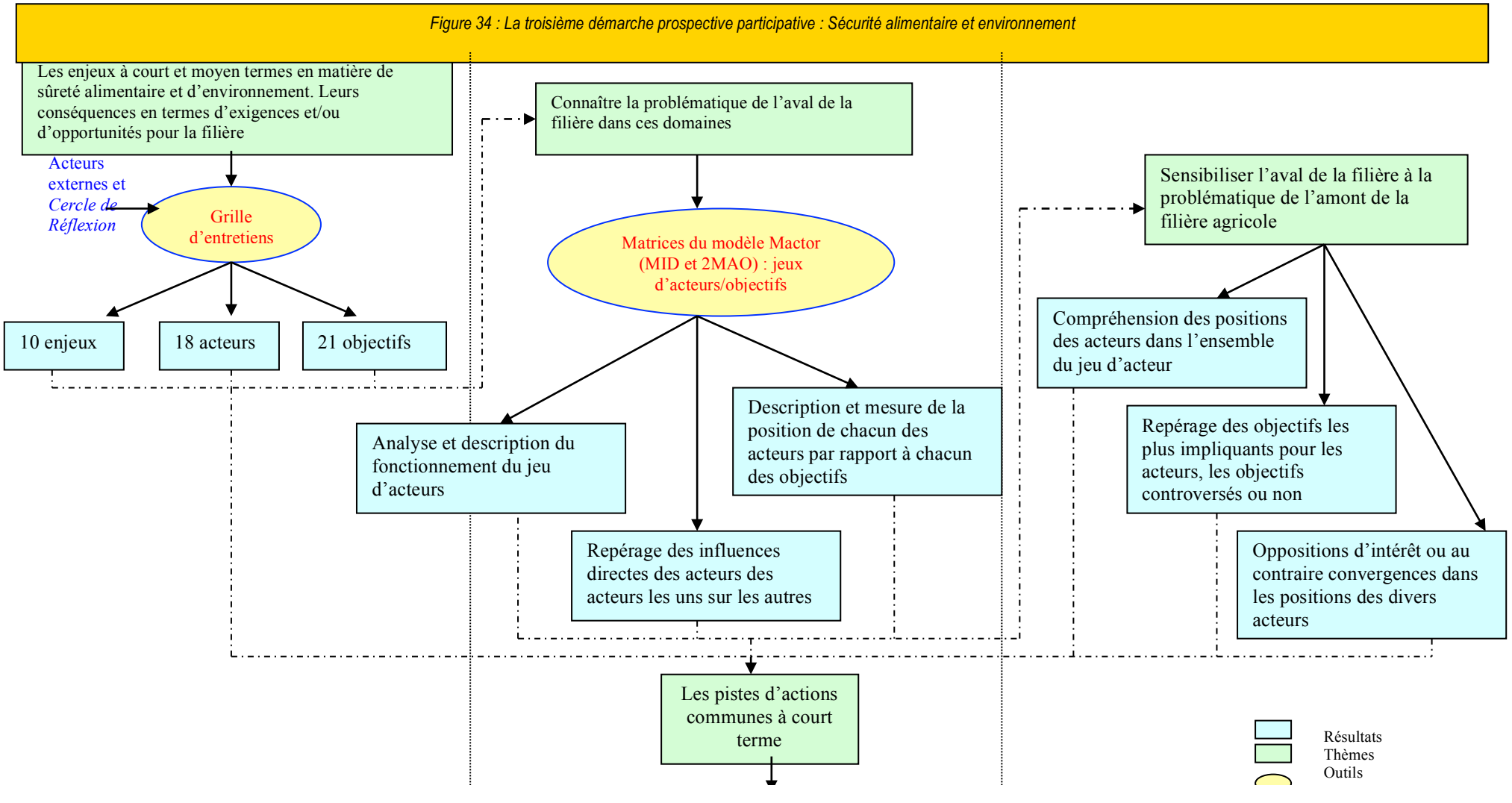
3.1.4.3. Une vision globale de la troisième démarche prospective participative

Les tableau et figure suivants offrent une vision synthétique des sujets de réflexion abordés, des résultats obtenus et des outils utilisés lors de cette troisième phase de la démarche prospective participative mise en place par la direction de BASF.

Objectifs	Résultats obtenus (Connaissances)	Outils et supports utilisés
Etape 1		
Les enjeux à court et moyen termes en matière de sûreté alimentaire et d'environnement. Identifier leurs conséquences en termes d'exigences et/ou d'opportunités pour la filière.	Les champs de bataille concernant la sûreté alimentaire et l'environnement : 10 enjeux 18 acteurs jouant un rôle central sur l'avenir de la sécurité alimentaire 21 objectifs poursuivis par ces acteurs sur les champs de bataille	**Grille d'entretiens** (enquête approfondie auprès des acteurs concernés) ⇨ **Comité de Pilotage** ⇨ **Comité Technique** ⇨ ***Cercle de Réflexion***
Etape 2		
Connaître la problématique de l'aval de la filière dans ces domaines.	Analyse et description du fonctionnement du jeu d'acteurs Repérage des influences directes des acteurs les uns sur les autres Description et mesure de la position de chacun des acteurs par rapport à chacun des objectifs	Tableaux de données d'entrée du modèle Mactor : acteur/acteur **(MID)** et acteur/objectif **(2MA0)** ⇨ **Comité de Pilotage** ⇨ **Comité Technique** ⇨ ***Cercle de Réflexion***
Etape 3		
La sensibilisation de l'aval de la filière à la problématique de l'amont de la filière agricole.	Compréhension des positions des acteurs dans l'ensemble du jeu (acteurs dominants ou dominés) : 1 10e d'acteurs retenus jouant une position dominante, dominée ou de relais. Repérage des objectifs les plus impliquants pour les acteurs, les objectifs controversés ou non. Oppositions d'intérêt ou au contraire convergences dans les positions des divers acteurs.	Logiciel **Mactor** Rapports de force entre les acteurs, position des acteurs sur les objectifs : **plan influence/dépendance** **Tableaux et graphiques de convergences et divergences** entre acteurs ⇨ **Comité de Pilotage** ⇨ **Comité Technique** ⇨ ***Cercle de Réflexion***
Etape 4		
Les pistes d'actions communes à court terme	Synthèse : 10 idées clé pour l'avenir	⇨ **Comité de Pilotage** ⇨ **Comité Technique** ⇨ ***Cercle de Réflexion***

Tableau 15 : Synthèse de la troisième démarche prospective participative

Figure 34 : La troisième démarche prospective participative : Sécurité alimentaire et environnement



3.1.5. « Vers un référentiel de l'agriculture raisonnée » : mars 1999 à février 2000

Les enseignements des travaux passés du *Cercle*, les choix effectués par les grands groupes agro-alimentaires et les évolutions récentes dans les orientations mises en avant par plusieurs groupes de la grande distribution montrent à l'évidence que l'un des enjeux clés de l'avenir de la filière sera de réussir à faire de l'agriculture raisonnée le standard des pratiques agricoles. Compte tenu de la composition du *Cercle*, et du fait que tous les maillons de la filière agricole sont présents, depuis les industriels fournisseurs jusqu'aux grands groupes commerciaux assurant la vente des produits alimentaires aux consommateurs, le *Cercle* a travaillé, à partir du printemps 1999, sur les actions communes à mettre en place au sein de la filière, afin de garantir que l'agriculture raisonnée devienne à terme le standard des pratiques agricoles en France, en complément des autres types d'agriculture (biologique, de terroir, etc.). De nombreux organismes institutionnels sont associés à la réflexion, ainsi que des experts. Au cours de l'Automne 1999, le gouvernement mandate un Haut Fonctionnaire de l'Etat pour réaliser une mission visant à définir un référentiel commun pour l'Agriculture Raisonnée. Son étude parait au Printemps 2000, enrichie des échanges effectués avec les membres du *Cercle*.

3.1.5.1. Objectifs et organisation de la démarche

Le *Cercle* s'est donné pour mission de définir de façon concrète et opérationnelle l'agriculture raisonnée, de déterminer la nature et l'ampleur des enjeux pour les différents secteurs de la production agricole, et d'envisager les conséquences potentielles de la mise en œuvre de cette approche sur les différents maillons de la filière agricole et agro-alimentaire. Il aborde notamment les problématiques de certification, d'information au public, d'agriculture raisonnée et de marketing. Une grande partie des réflexions est centrée sur les cahiers des charges, instruments majeurs de la mise en place de cette agriculture raisonnée. Ils constituent des outils de liaison et de communication au sein de la filière. Ces cahiers des charges traduisent en effet les orientations ou les exigences des uns et des autres en ce qui concerne la sécurité alimentaire et l'environnement, à côté de leurs autres contenus techniques ou qualitatifs. Plus généralement, les cahiers des charges expriment les valeurs et objectifs défendus par

chaque acteur de la filière. Dès lors, le *Cercle* estime que construire entre tous les acteurs un « *référentiel commun* » pour adosser les futurs cahiers des charges de la filière permettrait une avancée importante dans l'adaptation de la filière française aux exigences des marchés, tout en respectant les objectifs ou les contraintes technico-économiques de chacun.

Pour le *Cercle*, « *l'agriculture raisonnée est aujourd'hui le nom donné à une démarche qui doit n'être qu'une situation transitoire vers un futur où on n'en parlera plus, car elle sera devenue l'agriculture standard* ».

3.1.5.2. Le dispositif

La réflexion s'organise à l'image des démarches prospectives précédentes, à l'exception notable qu'elle intègre davantage de collaborateurs de BASF. Ainsi, un Comité de Pilotage d'une quinzaine de membres se réunit quatre journées entre le printemps 1999 et la fin de l'année, pour restituer ses résultats lors d'un séminaire élargi en février 2000. Comme les années précédentes, l'utilisation de méthodes de réflexion prospective formalisées permet un réel travail collectif et la participation de chacun. Dans cette phase des travaux du *Cercle*, la méthode des arbres de compétence permet d'identifier et d'ordonner l'ensemble des objectifs, sous objectifs, domaines d'actions[59] et actions individuelles, afin de contribuer à la finalité commune : « *faire de l'agriculture raisonnée un standard* ». Par ailleurs, l'utilisation de la méthode Multipol permet, notamment sur le thème des cahiers des charges, de mieux identifier les intérêts des différents partenaires, leurs critères d'arbitrage, l'efficacité et la pertinence des types d'actions envisageables dans ce domaine.

Cette réflexion est menée dans un contexte européen et mondial, afin de tenir compte des situations et évolutions observées dans les autres pays de l'Union Européenne, mais aussi afin d'anticiper les enjeux du développement de l'agriculture raisonnée sur les pratiques, les marchés et les conditions de concurrence en Europe et au niveau international.

[59] Domaines tels que : recherche et développement technique, formation des agriculteurs, cahiers des charges, sensibilisation et information des consommateurs, dialogue avec les pouvoirs publics, certification, etc.

3.1.5.3. Une vision globale de la quatrième démarche prospective

Objectifs	Résultats obtenus (Connaissances)	Outils et supports utilisés
Etape 1		
Nature et ampleur des enjeux liés à la mise en place de l'agriculture raisonnée pour chacun des différents acteurs de la production agricole et agroalimentaire.	Enjeux et objectifs communs à plusieurs ou à tous les acteurs de la filière. Comportements et contraintes communs à plusieurs ou à tous les acteurs de la filière.	⇨ **Comité de Pilotage** ⇨ **Comité Technique** ⇨ ***Cercle de Réflexion***
Etape 2		
Attentes des consommateurs et des citoyens	L'agriculture raisonnée peut contribuer à la qualité, au goût et au plaisir de se nourrir. La sécurité alimentaire est du dû pour le consommateur. L'agriculture raisonnée présente des avantages pour l'environnement et l'écologie. Il faut être attentif au bien-être de l'animal.	**Enquêtes d'opinions** ou panels consommateurs ⇨ **Comité de Pilotage** ⇨ **Comité Technique** ⇨ ***Cercle de Réflexion***
Etape 3		
Définir concrètement l'agriculture raisonnée et les étapes possibles, progressives de sa mise en place	Six principes de l'agriculture raisonnée : - une responsabilité collective - fourniture alimentaire en qualité et quantité - assurer le pérennité économique et sociale - assurer la pérennité du patrimoine culturel - savoir-faire formalisé - fondée sur un guide de bonnes pratiques agricoles	**Sous-Groupe de travail** ⇨ **Comité de Pilotage** ⇨ **Comité Technique** ⇨ ***Cercle de Réflexion***

Tableau 16 : Synthèse de la trois quatrième démarche prospective participative

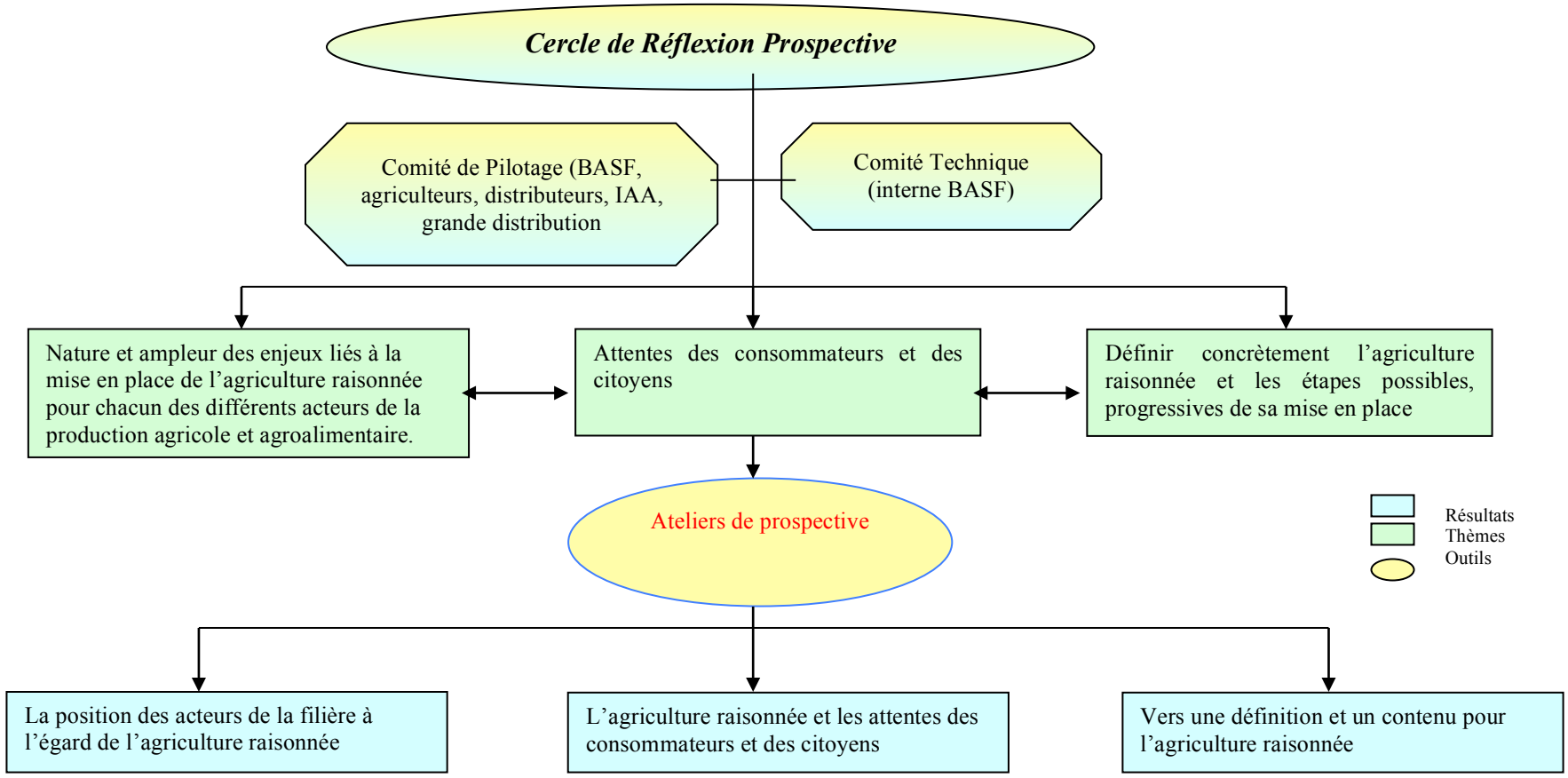


Figure 35 : La 4e démarche : « Vers un référentiel de l'agriculture raisonnée »

3.2. Une nouvelle démarche menée en parallèle : « La filière vigne » : décembre 1998 à juin 1999

BASF Vigne France a engagé depuis 1995 une approche filière de son marché par la mise en place d'une équipe dédiée à la vigne, qui se concrétise en 1999 par une restructuration organisationnelle. L'entreprise souhaite augmenter fortement sa présence sur le marché français dans ce secteur de la production viticole et affiche ouvertement cette volonté à ses distributeurs vigne au cours d'une journée de présentation d'un de ses produits, en septembre 1998. Par ailleurs, la concurrence accrue des nouveaux pays producteurs, l'évolution de la consommation du vin en France et dans le monde, la réforme de l'organisation des marchés, l'évolution des règles du commerce international et des modes de consommation, les attentes des citoyens à l'égard de l'environnement et de la sécurité alimentaire, incitent les principaux acteurs de la filière viti-vinicole à s'interroger sur les grands enjeux du futur.

Face au succès de la démarche prospective participative centrée sur le secteur céréales et grandes cultures, menée depuis 1995, la direction de BASF décide d'engager avec ses principaux clients de la distribution vigne une démarche de réflexion prospective et stratégique, en décembre 1998, sous le thème « *la distribution vigne demain »*

3.2.1. Objectifs de la démarche

La démarche a trois objectifs. Le premier est d'identifier les principales évolutions en cours dans le secteur de la vigne (les tendances lourdes, les germes de changements, les incertitudes majeures, les attentes et comportements des acteurs, etc.). Le second est d'analyser les principales conséquences de ces évolutions sur les métiers de distributeurs de produits pour la vigne. Enfin, le troisième est de dégager en commun avec les distributeurs des pistes d'action à court terme.

Afin d'ancrer cette réflexion dans la réalité concrète des enjeux pour les professionnels de la filière, le Comité de Pilotage décide de mettre en place un processus, identique aux démarches précédentes, qui permet d'associer étroitement un groupe restreint des plus importants clients de BASF à

la conduite et à la réalisation des travaux. Il permet également d'associer directement à la réflexion les cinquante principaux membres clients de BASF Vigne, par des entretiens initiaux et par leur participation au séminaire de synthèse. Il permet enfin de prendre en compte les points de vues et l'expertise des viticulteurs, en les associant à la première phase de la réflexion prospective. Cependant, la démarche *prospective vigne* associe moins d'acteurs que les démarches *prospectives grandes cultures*.

Pour répondre aux objectifs de la réflexion, la démarche est organisée en trois phases. La première consiste à lancer le processus et le choix de la démarche pendant une journée de réflexion initiale en décembre 1998. La seconde englobe cinq mois de travaux sous la direction d'un Comité de Pilotage (de janvier à mai 1999). La troisième étape est la présentation des résultats, à l'occasion d'un séminaire de restitution de trois jours, à un groupe élargi de distributeurs, en juin 1999.

3.2.2. Le dispositif

Le *Top management* de BASF Agriculture France souhaite contribuer à cette réflexion en animant au sein de la filière un groupe de travail composé de dirigeants de la distribution des intrants auprès des viticulteurs représentatifs de la diversité des vignobles français. Les travaux de ce Comité de Pilotage se déroulent de décembre 1998 à juin 1999. Ils s'appuient notamment, sur les résultats d'une enquête prospective approfondie menée par les collaborateurs de BASF auprès de quarante dirigeants de la distribution vigne, ainsi qu'auprès d'une vingtaine de viticulteurs des différents vignobles français. Le Comité de Pilotage s'appuie sur la méthode de l'analyse morphologique, qui permet de structurer une réflexion prospective à l'horizon 2005, et de déboucher sur la construction de cinq scénarios contrastés. Ces « *histoires du futur* » explorent les évolutions possibles pour la filière vigne et vin en France et dans le monde. Ils permettent de mieux comprendre le fonctionnement du système, d'identifier les paramètres moteurs et ceux qui apparaissent plus dépendants. Ils permettent de repérer les enjeux auxquels pourrait être confrontée la distribution vigne en France. Il appartient néanmoins à chacun de valider ces évolutions suggérées, puis de faire sa propre lecture stratégique de cette réflexion prospective réalisée en commun, prenant en compte notamment les caractéristiques de son entreprise, ainsi que ses projets propres.

Ces résultats ont été présentés à une trentaine de dirigeants de coopératives et négoces d'approvisionnement pour la vigne, lors d'un séminaire organisé par le *Cercle* à Porto en juin 1999, avec la participation d'experts dans les domaines du commerce national et mondial des vins et de l'analyse des comportements de consommateurs.

La réflexion est organisée cette fois non pas autour d'un *Cercle de Réflexion prospective*, mais d'un Comité de Pilotage et d'un Comité Technique. Le premier regroupe une quinzaine de personnes (une douzaine de distributeurs, trois membres de BASF et l'animateur-consultant). Il est rapidement envisagé d'associer deux viticulteurs au Comité de Pilotage. Les trois membres de BASF forment le Comité Technique qui travaille avec l'animateur-consultant pour préparer les réunions du Comité de Pilotage et élaborer les documents entre chacune des réunions. Des acteurs externes sont associés aux travaux, notamment lors des entretiens initiaux et du séminaire de restitution des travaux.

La journée de lancement, qui constitue la première phase, permet d'identifier, lors *d'ateliers de prospective* participatifs, les principales attentes des distributeurs et les thèmes prioritaires de leurs réflexions et de leurs préoccupations. Elle permet de valider avec les distributeurs présents les étapes de la démarche, de constituer le Comité de Pilotage et de retenir les journées de travail du Comité pour les mois de travail à venir. Le Comité de Pilotage décide notamment de mener une enquête initiale non seulement auprès d'un panel élargi d'une quarantaine de distributeurs, mais aussi auprès d'une vingtaine de viticulteurs représentatifs de la diversité des terroirs et des vignobles français.

Les travaux de chaque réunion du Comité de Pilotage sont préparés par le groupe de travail interne à BASF, notamment avant la première réunion, par une série d'entretiens menés auprès des membres du Comité de Pilotage, ainsi que par une enquête par questionnaire menée auprès d'une cinquantaine de distributeurs[60]. Les entretiens, étendus à un certain nombre d'acteurs externes sont réalisés au démarrage des travaux par les membres du Comité Technique. Un compte-rendu est rédigé à l'issu de chaque entretien.

[60] L'exploitation du questionnaire rétrospectif et prospectif est effectuée directement par le cabinet-conseil qui anime la réflexion, sans faire référence aux personnes interrogées. Nous avons participé à l'interrogation de certains viticulteurs et distributeurs à cette occasion.

Les travaux sous la direction du Comité de Pilotage, constituant la deuxième étape, s'articulent autour d'une séquence en trois temps : l'analyse du passé et la compréhension du présent (diagnostic), l'exploration du futur et la construction de scénarios, l'identification des conséquences stratégiques.

La succession des travaux, qui s'articule autour de trois réunions du Comité de Pilotage porte d'abord sur le rappel des tendances du passé : évolution générale du secteur, des modes de mise en marché du vin, des métiers de la distribution, etc. Ensuite, ils s'intéressent à l'analyse du présent et sur les aspects majeurs de la dynamique en cours : jeu des acteurs, attentes des viticulteurs, évolution de la distribution, éléments sur les marchés à l'export, etc. Dans un troisième temps, les travaux ont vocation à explorer le futur : tendances lourdes, germes de changement, incertitudes majeures, jeu des acteurs, etc. Ces éléments sont retranscrits sous forme de scénarios contrastés et cohérents. Enfin, les travaux portent sur l'identification des conséquences de ces scénarios sur les stratégies de la distribution.

Les travaux du Comité de Pilotage concernant la compréhension de la dynamique en cours sont principalement alimentés par une série d'entretiens préalables menés auprès d'un double panel, composé respectivement de quarante distributeurs et d'une vingtaine de viticulteurs. Ces entretiens et cette enquête sont réalisés au moyen d'un questionnaire rétrospectif et prospectif administré sur le terrain par les équipes de techniciens, ingénieurs et commerciaux de BASF.

Le format de ce questionnaire ouvert est le suivant : analyse des évolutions du passé sur les dix dernières années ; évaluation des actions et politiques menées en réponse aux changements du passé ; exploration des évolutions à venir à l'horizon 2005 ; identification des actions envisagées à cet horizon de temps pour répondre aux changements attendus.

La construction des scénarios est menée en respectant les étapes de l'analyse morphologique, qui comportent trois phases : le choix des dimensions pertinentes pour l'avenir de la distribution vigne, l'identification des hypothèses possibles pour chaque dimension à l'horizon de cinq ans, et la construction de scénarios contrastés et cohérents[61].

[61] La méthode de l'analyse morphologique est décrite au chapitre 4.

Le groupe construit cinq scénarios à partir d'une dimension centrale concernant les marchés mondiaux et les règles du jeu du commerce international. Il considère en effet qu'il faut engager résolument la réflexion dans ce contexte mondial, compte tenu d'un certain nombre d'évolutions majeures en cours : le développement de l'offre dans les nouveaux pays producteurs, le développement de la consommation dans de nouveaux pays, le rôle international des grands de la distribution – que ce soit l'Américain Wal-Mart qui vient en Europe ou les Français qui vont à l'étranger.

La construction de ces scénarios permet de mieux comprendre les interactions existantes dans le système mondial « *vigne et vin* », et le rôle moteur ou dépendant des variables les unes par rapport aux autres.

Cette démarche repose sur la préparation de dossiers qui sont présentés, amendés et validés en réunion du Comité de Pilotage. Pendant ces réunions, les éléments clés de la troisième phase (le séminaire), sont identifiés en travail en ateliers participatifs.

Ainsi, un séminaire de synthèse se déroule à Porto (Portugal) du 10 au 12 juin 1999, et permet de présenter les résultats au *Cercle* élargi d'une trentaine de clients prioritaires de BASF (dirigeants de la distribution vigne). Il permet aussi d'animer des ateliers de réflexion collective visant à tirer les enseignements concrets des travaux, notamment sous la forme d'initiatives à prendre collectivement pour répondre à un certain nombre d'enjeux auxquels la filière devrait être confrontée à l'avenir. Il permet enfin de faire intervenir des experts concernant l'évolution des marchés mondiaux de la production et de la consommation du vin, ainsi que l'évolution du comportement et des attentes des consommateurs. Ces experts présentent leur point de vue, leur stratégie, et leurs réactions sur les travaux. De plus, ils participent aux débats et aux ateliers de réflexion collective.

L'objectif majeur de ce séminaire est de permettre une réflexion collective entre la direction, les cadres de BASF et leurs distributeurs sur les actions à mettre en place par la filière en réponse aux grands enjeux soulignés par les travaux. Les ateliers de réflexion collective organisés durant le séminaire portent sur les actions à mener ensemble par les distributeurs vigne à court terme dans différents domaines (technologie, réglementation, information, formation, etc.). Les sujets de ces ateliers sont choisis lors de la troisième journée de travail du Comité de Pilotage. Ces ateliers, composés d'une

quinzaine de personnes, permettent une appropriation des résultats de la réflexion par les distributeurs, et une réelle production de leur part.

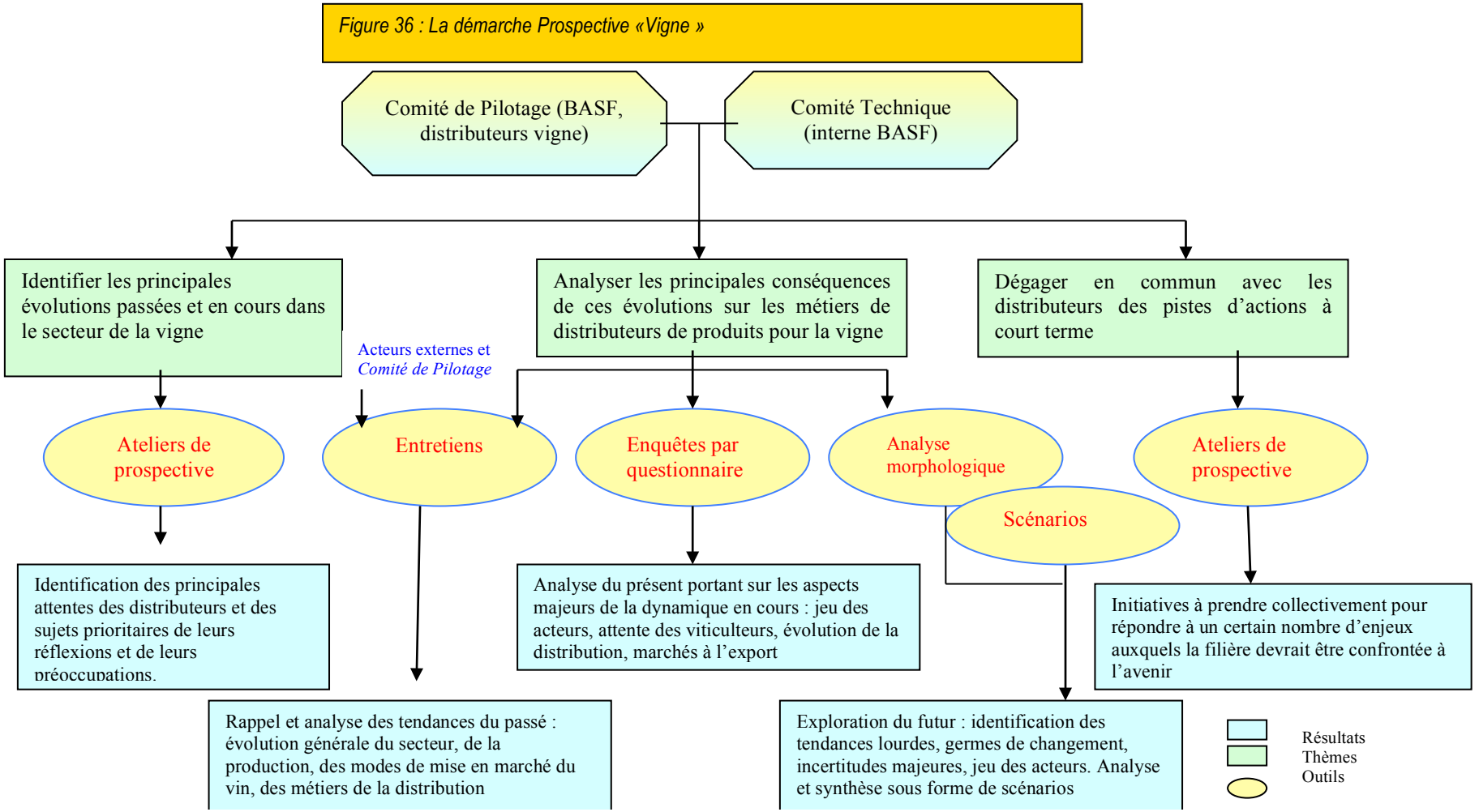
Cette démarche participative « *Prospective Vigne* » est bien accueillie par les clients distributeurs de BASF Agro, et est prolongée, dès la fin 1999, jusqu'en 2000. A l'issue d'un premier Comité de Pilotage, le groupe décide de travailler sur les évolutions en cours à travers des entretiens menés par le réseau commercial de BASF, mais aussi par le biais de témoignages d'acteurs de la filière (acteurs économiques et acteurs régulateurs). A cette fin, ils décident d'élargir leur groupe et d'associer la grande distribution, des instituts techniques et des caves viticoles. Un deuxième axe de travail porte sur les conséquences des trajectoires stratégiques de la distribution vigne, qui est, là encore, mené à travers des témoignages complémentaires d'acteurs et/ou d'experts de la filière Vigne, afin de déboucher sur une analyse des métiers. Enfin, la troisième étape constitue la restitution des résultats lors du séminaire de restitution.

3.2.3. Une vision globale de la démarche participative « Prospective Vigne »

Objectifs	Résultats obtenus (Connaissances)	Outils et supports utilisés
Etape 1		
Identifier les principales évolutions passées et en cours dans le secteur de la vigne	Identification des principales attentes des distributeurs et des sujets prioritaires de leurs réflexions et de leurs préoccupations.	**« Ateliers de prospective »** (une journée de réflexion initiale) ⇨ **Comité de Pilotage** ⇨ **Comité Technique**
Etape 2		
Analyser les principales conséquences de ces évolutions sur les métiers de distributeurs de produits pour la vigne	Rappel et analyse des tendances du passé : évolution générale du secteur, de la production, des modes de mise en marché du vin, des métiers de la distribution Analyse du présent portant sur les aspects majeurs de la dynamique en cours : jeu des acteurs, attente des viticulteurs, évolution de la distribution, marchés à l'export Exploration du futur : identification des tendances lourdes, germes de changement, incertitudes majeures, jeu des acteurs. Analyse et synthèse sous forme de scénarios	**Entretiens** des membres du Comité de Pilotage + acteurs extérieurs ou experts **Enquêtes par questionnaire rétrospectif et prospectif** auprès d'un double panel : 40 distributeurs et 20 viticulteurs **Analyse morphologique Scénarios** ⇨ **Comité de Pilotage** ⇨ **Comité Technique**
Etape 3		
Dégager en commun avec les distributeurs des pistes d'actions à court terme	Présentation de la réflexion à une trentaine de dirigeants de la distribution vigne Intervention de deux experts concernant l'évolution des marchés mondiaux de la production et de la consommation du vin, ainsi que l'évolution du comportement et des attentes des consommateurs. Points de vue et réactions sur les travaux Initiatives à prendre collectivement pour répondre à un certain nombre d'enjeux auxquels la filière devrait être confrontée à l'avenir	⇨ **Séminaire de restitution** **Ateliers de réflexion collective**

Tableau 17 : Une vision globale de la « démarche prospective vigne »

Figure 36 : La démarche Prospective «Vigne »



4. Synthèse des démarches participatives de BASF Agro

D'une année sur l'autre, les thèmes de travail du *Cercle* sont définis par les réflexions de l'année précédente. Dans le même temps, les participants associés dı réflexion s'élargissent au-delà des fournisseurs et de la distribution agricole : aux agricu centaine de dirigeants de la distribution agricole entre la première et la deuxième phase, au deuxième et troisième phases.

Un regard rétrospectif sur les quinze années de réflexion prospective menée par le BASF Agriculture avec leurs clients et la filière montre que les phases qui se sont succ organisées autour de quatre principes : choisir les démarches pour répondre précisément de la distribution ; employer des méthodes adaptées aux délais et aux moyens disponibl outils simples, concrets et appropriables, porteurs de la réflexion et de l'expertise collective est engagée avec, dès l'origine, la volonté d'utiliser les méthodes et les outils de stratégique pour répondre à des interrogations concrètes des distributeurs concernant l'av agricole ; élargir progressivement le *Cercle* des personnes associées aux travaux à mesur des thématiques.

Le « *Cercle* de Réflexion prospective sur la sécurité alimentaire et l'environnemen dernières années des travaux de réflexions sur :

1995	les enjeux majeurs pour la filière
1995-1996	l'avenir et les métiers de la distribution agricole
1996-1997	une consultation prospective sur l'agriculture et l'environnement à l'h
1997-1998	une analyse du jeu d'acteurs sur la sécurité alimentaire et l'environne
1999-2000	les actions communes à mettre en place par la filière afin de l'agriculture raisonnée devienne à terme le standard des pratiques ag
1998-2000	la filière vigne

Tableau 18 : Les réflexions du Cercle de Réflexion prospective sur la sécurité alimentaire et l'environnem

Document confidentiel, ne pas photocopier

Tableau 19 : Une vision globale des cinq premières années de la réflexion prospective

	Phase 1 (précédée par un séminaire initial associant une quarantaine de dirigeants) : BASF Agriculture et ses distributeurs : l'avenir en commun (1995-1996)	Phase 2 : L'agriculture et l'environnement à l'horizon 2010 (1996-1997)	Phase 3 : Sûreté alimentaire et environnement (1998)	Phase 4 : Vers un référentiel de l'agriculture raisonnée (1999-2000)	La distribution vigne demain (1998-1999)
Objectifs	Identifier les changements en cours et les enjeux pour la distribution agricole (dimensions technico-économiques, formation…)	Comprendre les interfaces entre agriculture et environnement hier et aujourd'hui Anticiper leurs évolutions à l'horizon 2010, réfléchir sur les actions à mettre en place par la distribution	Identifier les champs de bataille concernant la sécurité alimentaire et l'environnement Comprendre le jeu de tous les acteurs concernés, analyser les forces en présence, repérer les conflits majeurs, identifier les alliances nécessaires et/ou possibles	Identifier les enjeux de la mise en place de l'agriculture raisonnée et les objectifs qua chaque acteur poursuit dans ce contexte Comprendre les comportements internes attendus de chaque acteur de la filière et les contraintes auxquelles il se voit exposé	Identifier les principales évolutions en cours dans le secteur de la vigne : tendances lourdes, germes de changements, incertitudes majeures, attentes et comportement des acteurs,… Analyser les principales conséquences de ces évolutions sur les métiers de distributeurs de produits pour la vigne Dégager en commun avec les distributeurs des pistes d'action à court terme
Constitution des groupes de travail	3 groupes de travail de dirigeants de la distribution, 4 réunions d'une journée sur 6 mois	Un panel d'une centaine de dirigeants de la distribution (taux de retour de 48 à 58%) Un panel interne à BASF (quarante technico-commerciaux) Un Comité de Pilotage associant distributeurs et agriculteurs et des experts lors du séminaire de synthèse	Un *Cercle de Réflexion prospective* (industriels fournisseurs, distributeurs et agriculteurs) élargi vers l'aval aux IAA Les autres acteurs : grande distribution, pouvoirs publics et associations de consommateurs, associés par : - des entretiens préalables pour alimenter la réflexion - lors du séminaire de synthèse pour commenter, critiquer, compléter les résultats	Un *Cercle de Réflexion prospective* (industriels fournisseurs, distributeurs et agriculteurs) élargi vers l'aval aux IAA et à la grande distribution	Un groupe restreint des plus importants clients de BASF : Comité de Pilotage Les cinquante principaux clients de BASF Vigne associés à l'occasion d'une enquête par questionnaire et lors du séminaire de restitution
Outils mobilisés	Comprendre aujourd'hui les demandes des agriculteurs et anticiper leurs besoins futurs : *analyse morphologique.* Analyser les métiers des distributeurs, leurs forces et leurs faiblesses : construire les *arbres de compétences* présents et futurs de l'offre des distributeurs. Détailler les principaux champs de bataille du futur, recenser les objectifs des acteurs concernés, comprendre les alliances et les oppositions d'intérêts : *analyse du jeu d'acteurs* internes et externes à la filière.	*Delphi-Abaque de Régnier* : un questionnaire *Delphi* sur trois tours de questions (passé, présent, futur) étalés sur cinq mois (votes et argumentaires), et un mode de vote efficace : *l'Abaque de Régnier* Une *analyse morphologique* pour la construction de *scénarios* contrastés des relations entre agriculture et environnement à l'horizon 2010	*Analyse du jeu d'acteurs* (enjeux et champs de bataille, acteurs en présence, objectifs poursuivis) à l'aide de la méthode *Mactor*	Mobiliser la connaissance collective à travers la mise en place *d'ateliers* de travail	Identifier, lors « *d'ateliers de prospective »* participatifs, les principales attentes des distributeurs et les thèmes prioritaires de leurs réflexions et préoccupations Construire des *scénarios* du futur, par le biais de *l'analyse morphologique*

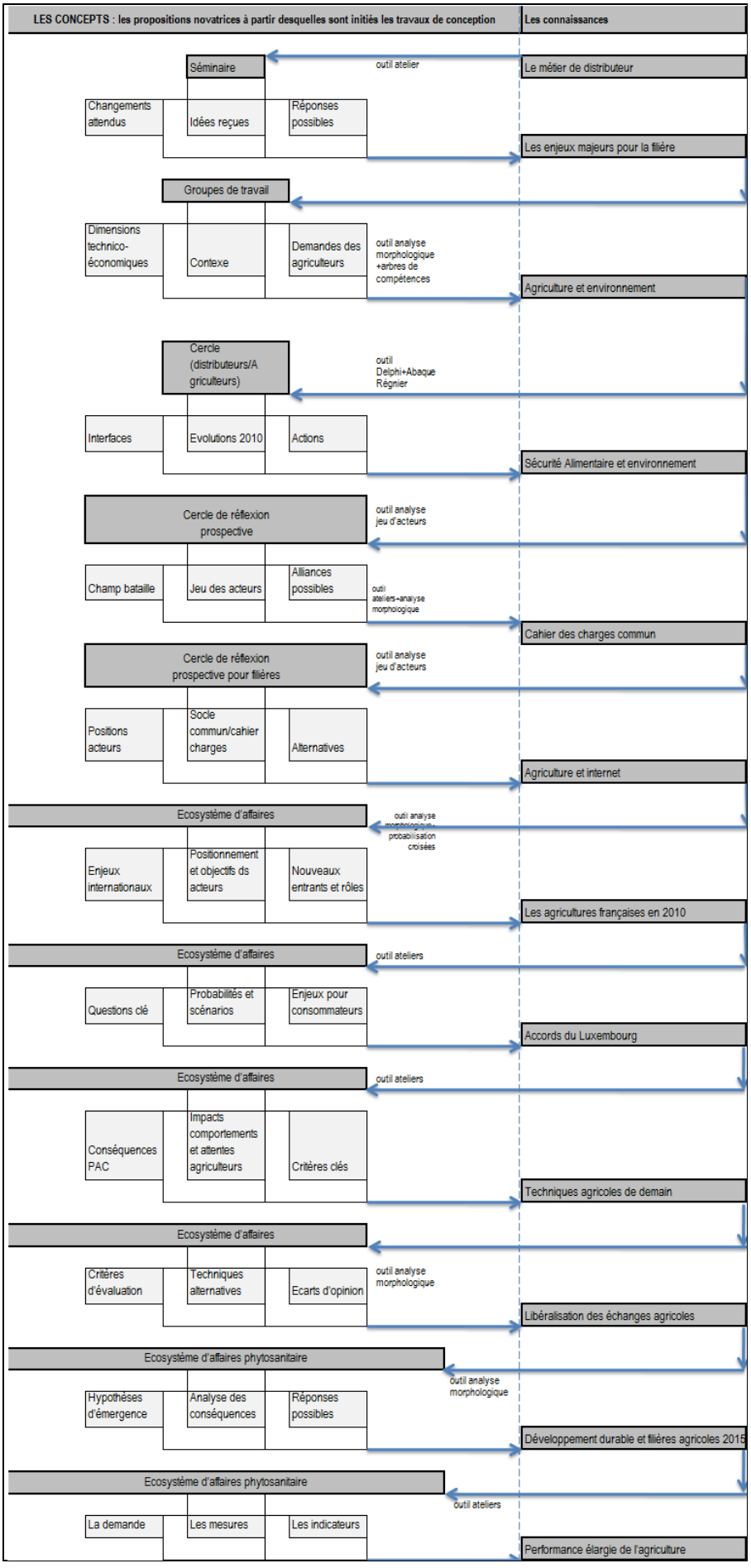
Le « *Cercle de Prospective des filières agricoles et agroalimentaires »* a poursuivi ses travaux au cours des douze années suivantes sur les thématiques suivantes :

2000	le Net et l'Agriculture
2001-2003	les agriculteurs en France à l'horizon 2010
2003-2004	les certitudes et incertitudes issues des accords de Luxembourg de juin 2003, et conséquences sur les attentes et comportements des agriculteurs
2005	les techniques de demain pour les productions agricoles en France et leur acceptabilité par la société française
2006-2007	les conséquences de la libéralisation sur les cultures céréalières
2008-2009	les ruptures et les mutations profondes au titre du développement durable pour les filières agricoles et agroalimentaires : enjeux et perspectives à l'horizon 2017
2010-2011	l'évaluation de la performance élargie de l'agriculture, demandes, mesures et indicateurs
2011	Préservation de la Biodiversité
2012	Les facteurs clés de la compétitivité des productions céréales françaises à l'horizon 2015-2020

Tableau 20 : Les réflexions du Cercle de Prospective des filières agricoles et agroalimentaires (2000-2011)

Le schéma suivant, inspiré de la théorie de l'innovation par le principe de l'expansion des connaissances (Le Masson & *al.*, 2006), retrace l'évolution des thématiques des réflexions du *Cercle,* les outils mobilisés et les connaissances produites.

Figure 37 : Extension de l'espace des concepts avec l'expansion des connaissances


LES CONCEPTS : les propositions novatrices à partir desquelles sont initiés les travaux de conception
Les connaissances
Séminaire
outil atelier
Le métier de distributeur
Changements attendus
Idées reçues
Réponses possibles
Les enjeux majeurs pour la filière
Groupes de travail
Dimensions technico-économiques
Contexe
Demandes des agriculteurs
outil analyse morphologique +arbres de compétences
Agriculture et environnement
Cercle (distributeurs/Agriculteurs)
outil Delphi+Abaque Régnier
Interfaces
Evolutions 2010
Actions
Sécurité Alimentaire et environnement
Cercle de réflexion prospective
outil analyse jeu d'acteurs
Champ bataille
Jeu des acteurs
Alliances possibles
outil ateliers-analyse morphologique
Cahier des charges commun
Cercle de réflexion prospective pour filières
outil analyse jeu d'acteurs
Positions acteurs
Socle commun/cahier charges
Alternatives
Agriculture et internet
Ecosystème d'affaires
outil analyse morphologique probabilisation croisées
Enjeux internationaux
Positionnement et objectifs ds acteurs
Nouveaux entrants et rôles
Les agricultures françaises en 2010
Ecosystème d'affaires
outil ateliers
Questions clé
Probabilités et scénarios
Enjeux pour consommateurs
Accords du Luxembourg
Ecosystème d'affaires
outil ateliers
Conséquences PAC
Impacts comportements et attentes agriculteurs
Critères clés
Techniques agricoles de demain
Ecosystème d'affaires
Critères d'évaluation
Techniques alternatives
Ecarts d'opinion
outil analyse morphologique
Libéralisation des échanges agricoles
Ecosystème d'affaires phytosanitaire
outil analyse morphologique
Hypothèses d'émergence
Analyse des conséquences
Réponses possibles
Développement durable et filières agricoles 2015
Ecosystème d'affaires phytosanitaire
outil ateliers
La demande
Les mesures
Les indicateurs
Performance élargie de l'agriculture

4.1. Des outils appropriables au sein d'une démarche participative

Le déroulement des travaux et les méthodes choisies permettent de répondre aux questions posées sans s'engager dans un processus dépassant en général quatre à cinq réunions des groupes ou du Comité de Pilotage sur cinq à six mois de travail. Un Comité Technique formé de membres de BASF est par ailleurs mis en place lors de chaque phase pour porter les travaux, avec l'assistance de consultants en matière de prospective.

Les démarches méthodologiques ainsi que les outils employés permettent à des groupes de dirigeants des entreprises de la distribution de travailler collectivement, en confrontant leurs opinions, en partageant leurs informations dans un cadre commun, en alimentant la réflexion avec leur expertise de professionnels et d'acteurs de la filière.

Enfin, à l'issue de chacune des phases, un séminaire de synthèse rassemblant une quarantaine de dirigeants de la distribution et des représentants d'autres acteurs concernés (acteurs internes ou externes à la filière) permet de présenter les résultats des travaux, de les valider et de les compléter. Des ateliers de travail en commun permettent d'identifier les domaines d'actions pertinentes au regard des enjeux identifiés.

4.2. L'évolution de la démarche prospective participative

A l'issue des démarches prospectives précédentes, BASF Agriculture France se restructure radicalement, tant aux niveaux organisationnels que juridique. L'analyse de ces profonds changements et leurs liens avec l'introduction de la prospective au sein de cette organisation fait l'objet du chapitre suivant. Intégrée dans la culture de l'entreprise et dans celle de la filière agroalimentaire, la démarche prospective participative perdure avec tous les acteurs, sous la forme d'un *Cercle* rebaptisé *« Cercle Prospective des filières agricoles et alimentaires »*. La quarantaine de membres permanents qui le constitue échangent et construisent ensemble la façon dont ils voient l'avenir.

Le *Cercle Prospective des filières agricole et alimentaire* rend public ses travaux, accueillis favorablement par le monde agricole qui ne veut pas « *laisser la PAC aux mains des politiciens et des*

technocrates » et appellent « *les acteurs concernés, la société civile et les politiques à construire ensemble une agriculture raisonnée et durable* » [62].

Il s'agit là d'un signe des lobbies des géants de l'agroalimentaire qui œuvrent à Bruxelles et dans les couloirs de l'OMC, afin de militer pour la poursuite du démantèlement de la PAC dans un sens ultra libéral. Traditionnellement, les entreprises allemandes sont force de proposition au niveau européen par leur présence au sein de commissions sectorielles à Bruxelles, afin d'influencer les directives européennes (Autret, 2004).

4.3. Synthèse de la présentation du cas

A l'initiative de son PDG, BASF Agro, filiale de BASF, entreprise allemande, leader mondial de la chimie, qui commercialise notamment des engrais et des produits phytosanitaires, met en place une démarche de prospective stratégique participative avec ses clients mais aussi avec ses cadres. Cette démarche est orchestrée par la Direction « Prospective et Stratégie » du Siège.

Tout commence au cours d'un séminaire de deux jours à Venise durant lequel la direction de BASF invite ses meilleurs clients (coopératives et négociants distributeurs) ainsi que ses principaux cadres dirigeants, à participer à une réflexion qui devra déterminer les enjeux du futur pour la distribution agricole. Devant le succès de cette démarche marqué par la participation active de ses membres, la direction de BASF, qui attendait les signes d'une satisfaction manifeste de ses clients, décide de poursuivre cette réflexion commune de façon structurée et sur le long terme. Les thématiques des réflexions suivantes sont tournées vers une meilleure connaissance du marché, et plus particulièrement sur la connaissance des besoins futurs des agriculteurs, clients des distributeurs de BASF. Face à la proposition de réfléchir collectivement sur leur marché, en invitant les agriculteurs à participer à la démarche, les distributeurs de BASF approuvent avec enthousiasme cette manière d'opérer de la part de leur principal fournisseur. Les commerciaux de ces distributeurs sont habitués à recevoir des invitations à des voyages dans des destinations de choix à l'approche du lancement des nouvelles campagnes marketing de BASF à la fin de chaque année. Mais cette fois, c'est différent, parce que ce sont les

[62] D'après un article paru dans « *La Terre* », 12 février 2003.

Directeurs Généraux des distributeurs qui sont directement impliqués et ils sont séduits à la perspective de réfléchir collectivement à une stratégie commune avec leurs principaux clients, même sous le contrôle de leur fournisseur. Le top-management de BASF prend l'affaire très au sérieux, conclu un contrat-cadre avec le cabinet-conseil des animateurs, et réserve un budget spécifique, pluri-annuel et conséquent à cette nouvelle action commerciale.

Il faut dire que le contexte externe du secteur agro-alimentaire est particulièrement bousculé par une situation de crise à la fin des années 1990 (crise de la vache folle, réforme prochaine de la PAC, accords de l'OMC, arrivée de la taxe pollueur-payeur…et plus généralement, prise en compte des contraintes environnementales depuis la conférence de Rio). La direction de BASF est donc soucieuse, de façon logique, de consolider ses relations commerciales avec ses clients afin de maintenir son leadership sur le marché. Elle a par ailleurs à cœur de montrer que les produits chimiques de l'entreprise sont respectueux de l'environnement, et a besoin de s'assurer de leur bonne utilisation auprès des acteurs du monde rural. Mais elle ne peut le faire seule et a besoin de ses distributeurs et des autres membres situés en aval de la filière, en relation directe avec les agriculteurs, principaux acteurs concernés par les « bonnes pratiques agricoles » (« BPA » dans le jargon de la profession). La synthèse des travaux révèle d'ailleurs, et sans grande surprise pour les managers de BASF qui avait structuré le séminaire en ce sens, un intérêt marqué pour les problématiques liées à de grands enjeux sociétaux, notamment la sécurité alimentaire et l'environnement[63].

Au fil des réflexions menées, le groupe de travail se pérennise et s'ouvre progressivement à d'autres entreprises de l'amont de la filière agricole, mais surtout de l'aval, afin de s'adapter aux nouvelles exigences du marché de l'agro-alimentaire. C'est ainsi que sont invitées à se joindre aux réflexions les entreprises des industries agro-alimentaires comme Danone ou les Grands Moulins de Paris, celles de la grande distribution, comme Carrefour ou Leclerc, mais aussi les agriculteurs, les associations de consommateurs et les représentants des pouvoirs publics. Ce groupe s'auto-baptise « *Cercle de Réflexion prospective sur la sécurité alimentaire et l'environnement » (« Cercle »).*

Chaque réflexion est menée sur environ une année et se structure plus ou moins à chaque fois de la même manière. Les thèmes des réflexions sont toujours centrés sur les acteurs aval du marché.

[63] Au sens, écologie.

Pour commencer, la direction de BASF choisit les membres d'un Comité Technique, composé des directeurs généraux de ses meilleurs clients, des cadres fonctionnels et opérationnels dirigeants[64] et d'animateurs-consultants. Cette instance se réunit avant chaque réunion du *Cercle*, et après chacune d'entre elle, pour organiser et structurer les réflexions. Le *Cercle*, composé d'autres clients de BASF, mais aussi d'entreprises de la filière, valide les travaux du comité technique et enrichit la réflexion à travers un comité de pilotage. Ce sont les outils de la prospective qui rythment les travaux, invariablement. D'abord, un séminaire pour expliquer l'intérêt d'une telle démarche et rappeler les fondements de la prospective ; puis des ateliers, alimentés par des recherches documentaires, des entretiens, des questionnaires préalablement préparés ou des analyses de jeu d'acteurs et de leurs objectifs par le biais de logiciels dédiés à ce type de démarches ; ensuite la construction de scénarios par l'utilisation de l'analyse morphologique qui permet de déterminer les enjeux et les variables clés du futur, souvent associés à des profils d'acteurs ; enfin un séminaire de restitution des travaux qui permet d'associer des membres supplémentaires du *middle management* de BASF et d'autres entreprises ou institutions qui rejoindront la réflexion prospective suivante. Des experts sont également associés aux comités de pilotage ou aux séminaires pour alimenter les réflexions par des aspects spécifiques et techniques, mais ne sont pas systématiquement invités à rejoindre le *Cercle* de façon permanente. Pour mieux ancrer les orientations choisies, les membres du *Cercle* décident de publier les résultats de leurs travaux au fil des réflexions. Ces publications sont destinées en priorité aux membres du *Cercle*, mais sont également diffusées auprès de réseaux de chercheurs, de la presse spécialisée et des pouvoirs publics (notamment le ministère de l'agriculture et les associations et institutions-relais de la profession). Les synthèses sont diffusées auprès de tous les collaborateurs via le journal interne de l'entreprise et son Intranet. Les consultants prennent une part non négligeable dans la publication et la diffusion des travaux en organisant des séminaires hors de l'organisation et en accompagnant la direction générale de BASF au sein d'instances décisionnelles dans le cadre d'actions de lobbying. Ces actions ne sont certes pas comprises dans leur contrat, mais leur permet de valoriser leurs prestations et de fidéliser leur client.

Les membres initiaux du *Cercle* créé en 1995 ne changent pas, mais sont rejoints au fur et à mesure par d'autres acteurs du marché, en fonction des thématiques des réflexions choisies. De même,

[64] L'objectif étant d'allier ingénieries technique et commerciale.

les cadres intermédiaires de BASF sont de plus en plus nombreux et invités à venir faire partie du *Cercle*. Ainsi, les cadres fonctionnels du siège de BASF Agro, situé à cette époque à Levallois-Perret en région parisienne, sont rejoints par les cadres opérationnels des régions, puis par les technico-commerciaux, directement en contact avec les distributeurs au quotidien et jouissant ainsi d'une connaissance fine du marché. Ce « *Middle Management* » est totalement associé aux réflexions du *Cercle* à deux niveaux. D'abord, parce qu'une partie d'entre eux en est membre à part entière, comme précédemment décrit ; ensuite, parce que la direction de BASF décide de diffuser les résultats des réflexions à l'ensemble de ses collaborateurs à l'occasion de sa « Convention », qui a lieu chaque année au début de l'automne en présence de tous les collaborateurs, sans exception. Enfin, la direction de BASF entame une démarche d'*empowerment*[65] avec une trentaine de ses cadres intermédiaires travaillant au siège et au sein des agences situées en province, c'est à dire en « régions », selon les termes employés dans la majeure partie des grandes entreprises. Le *top-management* de BASF met à leur disposition les résultats du *Cercle*, organisés en enjeux majeurs et en thématiques clés et leur demande de proposer un plan d'actions opérationnelles pour la prochaine campagne marketing. Le cahier des charges n'est pas restrictif mais leur impose toutefois de s'intégrer dans les principes de « la vision 2010 », lancée dans les années 1990 par l'entreprise. Cette démarche globale développée à travers toutes les filiales dans le monde énonce, en dix points-clés, la volonté du groupe de travailler en commun avec ses partenaires externes et ses collaborateurs internes. Conformément à ces grands principes de management basés sur la participation et bien maîtrisés par les entreprises allemandes comme SIEMENS, BOSCH ou BASF[66], huit groupes de travail sont alors constitués et organisent leurs réflexions durant quatre mois avec le secours de deux nouveaux consultants faisant partie du même cabinet conseil que ceux qui animent le *Cercle*.

C'est à partir de ce moment là que les changements les plus marquants se font jour. Le plus facilement observable est le changement de l'organisation interne de BASF. En effet, l'entreprise décide de modifier sa structure organisationnelle de manière plus conforme à celle du marché. Pour cela, elle impose à ses délégués commerciaux des régions de travailler en binôme avec un ingénieur

[65] Littéralement : « mise en pouvoir ». Cette méthode consiste à permettre aux collaborateurs d'une entreprise de développer leur capacité d'agir et de solidarité (Ninacs, 2008)

[66] Nous avons personnellement eu l'occasion d'observer ces méthodes managériales durant les deux années précédentes au sein des filiales françaises de ces grands groupes allemands.

phytosanitaire, afin d'intervenir auprès des clients distributeurs avec la valeur ajoutée d'un conseil et d'une expertise technique, conformément aux souhaits émis par les clients lors des réflexions prospectives. Mais ce n'est pas tout : l'entreprise se réorganise par « filière » ou « cultures », ce qui impose une véritable refonte de l'organigramme. Ces changements importants sont bien acceptés par les collaborateurs, d'autant qu'ils ont la conviction d'avoir participé à ces décisions. En effet, deux mois avant la remise des propositions à la Direction dans le cadre de la démarche d'*empowerment*, elle avait déjà terminé d'élaborer sa stratégie de refonte organisationnelle. Cependant, les consultants-animateurs avaient pour instruction de faire correspondre les recommandations opérationnelles des cadres aux directives du futur plan d'actions de la direction générale de BASF. Ainsi, la présentation de la synthèse des réflexions des huit groupes de travail, dirigée par les consultants, montrait une étroite corrélation entre les propositions faites et les objectifs du prochain plan stratégique de la direction de BASF. La présentation des résultats des démarches prospectives en cours dans un premier temps, puis des résultats de l'entreprise dans un second, précèdent l'annonce de cette nouvelle stratégie à l'occasion de la convention annuelle de BASF. De plus, les collaborateurs savent que BASF vient de racheter Cyanamid Agro, la filiale de l'américain American Home Product, mais apprennent que cette acquisition impliquera une délocalisation de BASF Agro à Lyon, devenue la nouvelle capitale de la phytopharmacie française. Cette décision n'est pas directement liée à la démarche prospective mais résulte du fait que BASF cherche à accroître sa position commerciale aux Etats-Unis, plus favorable au développement de la biotechnologie végétale qu'en Europe. En revanche, ces annonces de changements interviennent en même temps pour les collaborateurs de BASF qui s'inquiètent de leur avenir. Si le travail en binôme et la réorganisation en filières modifient leurs activités, ils ne mettent pas leur emploi en danger et ne changent rien à leur vie privée. En revanche, il n'en est pas de même pour le déménagement à Lyon, qui déstabilise des familles entières dans leur organisation quotidienne. Cependant, ce déménagement sera fait en douceur par la direction de BASF qui proposera à ceux qui refuseront de quitter Paris le choix d'un reclassement, d'une prime conséquente de départ et/ou d'une formation… Ceux qui partiront à Lyon, la très grande majorité, bénéficieront d'aides aux logements et d'autres avantages. En définitive, cette réorganisation se fera relativement sans heurts.

Durant cette période qui s'étend environ sur un an (1999-2000), le *Cercle* continue ses réflexions tournées vers la prise en compte des problématiques environnementales pour répondre aux besoins du marché. Dans le même temps, la structuration en filières de BASF se développe également dans ses démarches de prospective. Des réflexions spécifiques sur d'autres cultures émergent, comme pour la Vigne (en 1999), le soja, les fruits et légumes (en 2005) ou la biodiversité (en 2011) par exemple.

Le fait notable est que ces autres démarches prospectives fonctionnent comme leur aînée et reproduisent la même logique de régulation initiée préalablement et bien maîtrisée. Cependant, elles ne perdurent pas forcément dans le temps. Ce sont des démarches de réflexions participatives prospectives et thématiques, mais pas des *Cercles*, en tout cas pas nommées ainsi par les acteurs de BASF. Le *Cercle*, lui, continue d'exister, s'enrichit des réflexions de ces autres démarches prospectives et englobe leurs membres, en fonction des besoins des thématiques des réflexions. Certaines entreprises participent par ailleurs à plusieurs réflexions en même temps, mais ne sont pas représentées par les mêmes personnes, comme pour la grande distribution par exemple ou pour les représentants du monde rural, agriculteurs, viticulteurs ou apiculteurs. Par ailleurs, le *Cercle* modifie son organisation initiale dès la création de la seconde démarche (filière Vigne). En effet, le comité technique n'est plus constitué des membres de la filière, mais exclusivement de la direction générale de BASF, de ses cadres fonctionnels et des consultants, qui semblent faire désormais partie du fonctionnement interne de l'entreprise.

A partir des années 2000, alors que la démarche « Filière Vigne » termine sa deuxième année de réflexion par un séminaire à Porto au Portugal, le *Cercle* intègre un autre groupe de réflexion, « le Club Demeter » qui mène également des analyses et études autour des thèmes agricoles et agro-alimentaires. Ces dernières sont faites pour « *nouer et développer des relations nationales et internationales à tous niveaux entre milieux intéressés, notamment entre agriculture, industrie et recherche ; pour favoriser l'échange, le dialogue et la communication avec les responsables publics et les autres branches professionnelles afin de promouvoir une image dynamique du secteur agricole et agro-alimentaire* », comme indiqué sur leur site internet[67]. Dès lors, les thématiques des réflexions deviennent plus générales,

[67] http://www.clubdemeter.com

toujours empreintes de problématiques liées à l'environnement et au marché et utilisent tous les résultats des démarches des autres filières menées par les acteurs de BASF.

Rebaptisé « Cercle Prospective des Filières Agricoles et Alimentaires », le *Cercle* continue son processus d'expansion en intégrant d'autres réseaux, mais la direction de BASF en garde toujours le contrôle, aux côtés de ses principaux clients, quatorze ans après sa création. Une partie ce ces clients s'est par ailleurs regroupée. En effet, la filière agro-alimentaire, et la distribution en particulier, vit une époque de forte concentration. Le *Cercle* a d'ailleurs contribué à identifier des réseaux d'alliances et de partenariats pertinents. En interne, la direction de BASF continue à mener des démarches prospectives et à développer ses filières. Fidèle à la stratégie énoncée dix ans plus tôt et aux scénarii que le *Cercle* continue d'élaborer à l'horizon 2025, les collaborateurs de BASF accompagnent encore davantage leurs clients sur le terrain avec des « ingénieurs conseil-environnement » et mettent à leur disposition des outils d'aide à la décision et de diagnostic pour les bonnes pratiques agricoles, les itinéraires techniques raisonnés, notamment via une plateforme numérique avec accès réservé (extranet). Une démarche nommée « Eco-acteurs » lancée en 2008 et toujours en cours, reproduit le même schéma précédent. Elle est basée sur une forte participation du *middle-management* et une logique d'actions menées tant en interne qu'en externe, en harmonie avec les résultats des réflexions du *Cercle* et la nouvelle Vision globale du groupe, appelée « Vision 2020 ».

Tableau 21 : Grille de repérage chronologique du cas

Contexte	Externe	1963 : Lancement programme "Responsible Care" (Canada) 1992 :Conférence de Rio	Crise vache folle Création OMC		Mars 98 : 1ere autorisation de mise en marché OGM (Monsanto)		Jan 99 : Mise en place TGAP (Taxe pollueur-payeur)				Réforme PAC			
	Interne	Adoption des principes du "Responsible Care" Lancement du programme "Vision 2010"	Besoin renforcement relations commerciales	CA 97 Basf : 28,5 milliards d'€ Effectif : 352084	Accords avec des centres de recherche Allemagne/Suisse CA 98 Basf : 27,6 milliards d'€ Effectif : 355324 CA Basf Agro : 304 M€		Mai 99 : arrivée nouveau DG Basf Agro CA 99 Basf : 29,5 milliards d'€	Année exceptionnelle (augmentation du CA de 22% et du résultat de 15%) CA 00 Basf : 36 milliards d'€ Effectif : 105000	CA 01 Basf : 32,5 milliards d'€ Effectif : 92545 Adhésion au Pacte Mondial	juin 2001 : Création du Conseil de développement durable CA 02 Basf : 32,21 milliards d'€ Effectif : 89389	CA 03 Basf : 33,36 milliards d'€ Effectif : 87159 Demande autorisation culture OGM (pomme de terre)	CA 04 Basf : 37,33 milliards d'€ Fev 04 : Retrait d'un produit sur le marché (destruction abeilles)	CA 05 Basf : 42,74 milliards d'€ Demande de remise en marché du produit (modifié) Effectif : 80945 Financement de réserves écologiques pour insectes (abeilles)	Mars 10 : Autorisation pomme de terre OGM Jan 12 : Stoppe la production OGM en Europe. Transfert R&D aux US Mai 12 : non lieu pour produit destruction abeilles CA 11 Basf : 73,5 milliards d'€ Effectif : 111000 CA 11 Basf Agro : 334 M d'€-Effectif 274
Choix			Décision d'inviter les clients à un séminaire sur les tendances du futur Fin 96 : Décision intégration agriculteurs dans le Cercle	Décision de mener réflexion par filières Eté 97 : Décision intégration IAA, Grande distribution et consommateurs dans le Cercle	Décision d'accélérer la mise en place de l'agriculture raisonnée Décision création nouveau Cercle (Vigne) Décision de mener réflexion séparée par filière (Maïs et céréales) Décision d'intégrer un autre Réseau (club Demeter)	Décision création démarche empowerment en interne pour le middle management (Post Convention)			Décision intégration associations de consommateurs					Décision de création de nouveaux Cercles par filière (Colza…)
Thème réflexion			Avenir et métiers distrbution agricole	Agriculture et environnement horizon 2010	Sureté alimentaire et environnement	Propositions d'actions concrètes pour intégration dans plan marketing	Vers un référentiel commun pour l'agriculture raisonnée (cahiers des charges)	La filière Vigne	Le Net et l'agriculture	Quels agriculteurs pour quelles agricultures en France à l'horizon 2010		Certitudes et incertitudes issues de la réforme de la PAC et conséquences sur comportements des agriculteurs	Horizon 2008 : quelles techniques demain pour les productions agricoles et quelle acceptabilité par la société française	2010 : Description et mesure de la performance élargie de l'agriculture 2011 : Préservation de la Biodiversité (abeilles)
Evènements	Hors organisation			Elargissement du Cercle aux agriculteurs	Elargissement du Cercle aux Industries Agroalimentaires et grande distribution		Elargissement du Cercle aux pouvoirs publics et associations consommateurs		La réflexion est menée au sein d'un autre réseau (Club Demeter)		Le Cercle s'institutionnalise			Communication Eco-acteurs
	Dans organisation		Choix des membres du Cercle (cadres dirigeants et entreprises externes) Organisation séminaire initial avec clients (Venise) Création du Cercle de Réflexion prospective filière Grandes Cultures Création comité technique 24 réunions Construction de scénarios Organisation séminaire restitution (Lisbonne) Validation présentations résultats et publications	14 réunions Construction de scénarios	12 réunions Construction de scénarios Formulation de recommandations communes Choix des membres (cadres et prospects à inviter au séminaire d'Hendaye Validation présentations résultats et publications (K7)	Création 8 groupes de travail sur des thèmes majeurs du Cercle	Les membres externes ne font plus partie du Comité Technique du Cercle Grandes Cultures (sauf consultants) Construction de cahiers des charges sur cultures industrielles (blé, maïs, pois, légumes...) Organisation séminaire restitution	Choix des membres du Cercle (cadres dirigeants et entreprises externes) Création du Cercle de Réflexion prospective filière Vigne Création comité technique Construction de scénarios Organisation séminaire restitution vigne (Porto) Validation présentations résultats et publications		Construction de scénarios		Le Cercle analyse le contenu de la PAC et définit des scénarios	Le Cercle travaille sur deux filières de production végétale (céréales et oléo-protéagineux et fruits et légumes)	Création du label Eco-acteurs Appropriation interne de la démarche Fixation des objectifs
Effets	Hors organisation		Décision poursuivre réflexion Orientations stratégiques campagne marketing		Engagements des membres du Cercle envers Basf Actions de lobbying Orientations stratégiques sur les alliances		Orientations stratégiques sur les services tournés vers agriculture raisonnée Actions de lobbying		Actions de lobbying	Actions de lobbying	Actions de lobbying	Actions de lobbying	Actions de lobbying	Actions de lobbying
	Dans organisation		Orientations stratégiques campagne marketing	Orientations stratégiques campagne marketing Changements structurels (organisation en filière)	Orientations stratégiques campagne marketing	Plan d'actions stratégiques campagne marketing	Changements structurels (organisation en filière et actions par binômes) Repositionnement de l'offre					Identification des offres les plus appropriées	Identification d'un socle commun pour une production agricole compétitive	Changements structurels (création filière biodiversité) Création d'outils d'aide à la décision et de formation pour mesurer les bonnes pratiques phytosanitaires
Outils	Objets		Séminaires Comité Technique Commissions thématiques Cercle	Comité Technique Cercle	Séminaire Comité Technique Cercle		Séminaires Comités Techniques Cercles		Séminaire Comité Technique Cercle	Séminaire Comité Technique Cercle		Séminaire Comité Technique Cercle	Séminaire Comité Technique Cercle	
	Outils		Ateliers facteurs de changement et idées reçues Arbres de compétences Analyse jeu d'acteurs Analyse morphologique	Recueil matériaux (questionnaires filière) Méthode Delphi Abaque Régnier Analyse morphologique	Recueil matériaux (fiches de synthèses entretien filière) Ateliers enjeux/acteurs/objectifs Analyse jeu d'acteurs (logiciel Mactor) Matrices acteurs objectifs Ateliers actions à mener		Cercle Grandes cultures : Ateliers positions acteurs Analyse morphologique	Cercle Vigne : Recueil Matériaux (questionnaires filière) Ateliers Analyse morphologique	Ateliers enjeux Analyse jeu d'acteurs (logiciel Mactor)	Recueil matériaux (questionnaires) Ateliers enjeux et questions clés Analyse multicritère (Smic-Probexpert)		Ateliers sur certitudes et incertitudes Ateliers sur profils agriculteurs Ateliers sur attentes agriculteurs		
	Règles		Le comité technique structure la réflexion et décide des orientations stratégiques Le Cercle valide ensuite scénarios et enrichi réflexion	Le comité technique structure la réflexion et décide des orientations stratégiques Le Cercle valide ensuite scénarios et enrichi réflexion	Le comité technique structure la réflexion et décide des orientations stratégiques et des thématiques futures Le Cercle valide ensuite scénarios et enrichi réflexion		Le comité technique structure la réflexion et décide des orientations stratégiques Le Cercle valide ensuite scénarios et enrichi réflexion		Ecosystème d'affaires					

Un regard rétrospectif sur les quinze dernières années de réflexion prospective menée pa
avec sa filière montre que les phases qui se sont succédées sont organisées autour de
principes ayant permis le développement et la structuration du *Cercle* : choisir les démarch
répondre précisément aux questions de la distribution ; employer des méthodes adaptées aux c
aux moyens disponibles ; choisir des outils simples, concrets et appropriables, porteurs de la réfl
de l'expertise collective ; élargir progressivement le *Cercle* des personnes associées aux tra
mesure de l'évolution des thématiques.

Le choix des outils de pilotage, animés par une équipe de chercheurs et de consultants, n
étranger au développement de ce *Cercle*, des compétences acquises et des interactions entre les
prenantes. Le *Comité de Pilotage*, incluant les équipes de BASF, des distributeurs et deux agri
(appelés « *pilote* » et « *copilote* »), conduit le processus de réflexion et en valide les étapes esse
Le *Comité Technique*, constitué de membres internes à BASF Agriculture, met en œuvre la réflex
travaux préparatoires, grâce à des comptes-rendus de réunions détaillés, servent de base à la r
de l'ensemble des participants de chaque groupe. Ceux-ci les valident et les amendent dans un
temps pour, dans un second, approfondir ces réflexions au travers de débats structurés par des c
la prospective adaptés (notamment, les arbres de compétences, l'analyse morphologique, la méth
scénarios, les logiciels Mactor et Multipol..). Entre chaque *Comité Technique*, un groupe rest
cadres dirigeants de BASF se réunit pour décider des nouvelles orientations stratégiques à prend
l'organisation. En effet, chaque groupe de travail s'attelle à réfléchir aux thèmes qui leur ont été a
et déterminent ensemble des pistes d'actions stratégiques. D'autres réunions d'ajustement e
animateurs-consultants de la démarche de PSP et la direction de BASF Agro ont lieu avant
Comité Technique ou *Comité de Pilotage*.

Les membres de BASF maintiennent ainsi une position dominante sur le *Cercle de Réfle*
capitalisant et en maîtrisant les connaissances produites. En effet, par la synthèse des réflexion
des réunions précédentes, la direction de BASF décide des problématiques à aborder lors des r
suivantes, en fonction des axes stratégiques choisis.

Ainsi, les démarches méthodologiques ainsi que les outils employés permettent à des groupes de dirigeants des entreprises de la distribution de travailler collectivement, en confrontant leurs opinions, en partageant leurs informations dans un cadre commun, en alimentant la réflexion avec leur expertise de professionnels et d'acteurs de la filière. Les résultats des réflexions, particulièrement riches et complets, sont rédigés à partir de la synthèse des différents comptes-rendus des réunions établis tout au long de la démarche. Ils permettent d'identifier des scénarios futurs des principaux types d'attentes des agriculteurs, de repérer des stratégies futures envisageables pour les distributeurs, d'évaluer l'adéquation de ces stratégies aux évolutions possibles des attentes des agriculteurs et d'analyser les alliances et conflits possibles entre les acteurs de la filière. Pour favoriser l'appropriation, les résultats sont présentés au cours de séminaires de restitution qui clôturent à chaque fois les réflexions communes, puis sont largement diffusés au sein de la distribution, et repris dans la presse spécialisée.

La mise en place de PSP chez BASF est une réussite sur le long terme, cependant, l'entreprise a rencontré quelques difficultés au cours de sa mise en œuvre. En effet, la démarche a été entamée par le PDG qui est parti à la retraite trois ans après. Le PDG suivant, bien qu'il ait dirigé l'entreprise aux côtés de son prédécesseur pendant plus de six mois ne partageait pas la même vision que lui et n'était pas convaincu de l'intérêt de la démarche[68]. Formé au sein d'une grande école d'ingénieur, il n'était pas un « produit BASF » contrairement au précédent dirigeant qui a mené toute sa carrière chez BASF, en ayant gravi tous les échelons. Son successeur a mené l'essentiel de sa carrière chez Rhône-Poulenc, qu'il a d'ailleurs finalement rejoint en 1999 pour prendre la direction d'Aventis-CropScience. Les entretiens[69] que nous avons menés avec chacun d'entre eux révèlent d'ailleurs le fort ancrage du premier dirigeant dans la culture de BASF, tournée vers la participation d'une part et la vision prospective pour anticiper et innover sur son marché.

[68] Il s'agit de Bertrand Méheut et de Bernard Lafourcade.

[69] Au delà des échanges quotidiens que nous avions avec l'équipe dirigeante, deux entretiens formels de 45 minutes chacun ont été menés avec chaque PDG. Les entretiens ont été semi-directifs et ont abordé les questions suivantes : « comment situez-vous BASF France par rapport au groupe BASF ? », « quelles stratégies mettre en œuvre pour se préparer et s'adapter aux changements ? ».

> Le PDG s'exprime ainsi : « *la prospective n'est pas un outil de stratégie réservé au Top Management de l'entreprise, mais la mise en œuvre se fait à chaque niveau de responsabilité. C'est possible et c'est élémentaire pour améliorer l'élaboration de la stratégie. Trop souvent, on oublie cela* ».

Le second dirigeant, en revanche, a une approche moins managériale de la stratégie et considère que des facteurs externes comme la législation ou le contexte économique global permettent de définir un plan à développer.

> Il s'explique en ces termes : « *il nous faut être réactif et adaptatif car on n'a peu d'influence sur ces paramètres. On peut cependant agir afin de les faire évoluer et évoluer avec eux* ».

A aucun moment il ne mentionne ni les collaborateurs de l'entreprise, ni la démarche prospective au cours de l'entretien. Pour autant, il n'est pas question pour ce dirigeant de stopper la démarche de PSP. D'une part, elle respecte la philosophie de la « Vision 2010 » du groupe BASF, que chaque filiale se doit d'appliquer, et son arrivée récente dans l'entreprise ne lui permet pas de mettre en place une autre stratégie de déclinaison de ces principes. D'autre part, la démarche est menée de concert avec la campagne marketing en cours et le nouveau PDG ne peut prendre le risque de dissoudre le *Cercle.* Ce dernier réunit ses meilleurs clients, alors même que la toile de fond que constituent les échanges entre les partenaires leur permet de tisser leurs relations commerciales, de négocier ou de renégocier leurs contrats et de nouer de nouveaux partenariats.

Une autre étape constitue une nouvelle difficulté pour la démarche prospective, à plusieurs niveaux. Au moment où BASF Agro perd son nouveau PDG, l'entreprise se prépare également à délocaliser son siège social à Lyon et s'attèle à intégrer le personnel de la société qui vient d'être rachetée. Le changement de ville ne constitue pas en soi un réel danger pour la continuité du *Cercle* mais cela aurait perturbé les habitudes, routines ou *habits* de ses membres, organisés depuis près de cinq années consécutives pour se rencontrer à Paris, point de ralliement le plus aisé compte tenu de la

fréquence des réunions et des espaces géographiques de chacun d'entre eux. L'ancien directeur de Cyanamid Agro, l'entreprise rachetée, prend la direction de BASF Agro mais partage encore moins que son prédécesseur une vision prospective et managériale de la stratégie. La fusion entre BASF Agro et Cyanamid Agro est une opération financière d'envergure, porteuse de nouvelles avancées technologiques, mais implique une réorganisation totale des effectifs des deux structures.

Bien que ce bouleversement interne se soit relativement déroulé sans heurts ou conflits majeurs, les salariés de BASF se confient à nous[70] :

> « *ici l'ambiance n'est pas au beau fixe. On a envie de savoir ce qui va se passer* . (…) *On dit que le silence est d'or…mais je crois que le nôtre est plutôt fait de désabusement* ».

En effet, le nouveau dirigeant ne fait pas l'unanimité auprès de ses nouveaux collaborateurs habitués à une autre forme de management et au statut de « collaborateurs du siège ». Le lieu de travail et les fonctions que ces salariés occupaient précédemment leur apportaient une certaine satisfaction dans leur travail en même temps qu'une reconnaissance hiérarchique de la part des collaborateurs des « régions », aux profils opérationnels. Certains membres du Middle Management se voient refuser l'accès aux réunions du *Cercle*, alors qu'ils en faisaient initialement partie. L'exclusion du *Cercle* a été vécue par certains d'entre eux comme une sanction et une dévalorisation de leur position précédente dans l'entreprise. Pour des raisons en partie liées à ces difficultés managériales, l'ancien dirigeant de Cyanamid Agro est finalement licencié. Par la suite, les membres exclus du *Cercle* ont été associés de nouveau aux réflexions. Cette suite d'évènements aurait probablement pu avoir des conséquences importantes sur la continuité du *Cercle* dans la mesure où un de ces membres, à titre d'exemple, était chargé de la ressource documentaire, indispensable à l'alimentation des réflexions prospectives. Mais c'est à cette époque que le *Cercle* a commencé à mener ses réflexions à travers d'autres réseaux d'entreprises de la filière agro-alimentaire. Ce processus d'externalisation du *Cercle* permet aux dirigeants de BASF de « déconnecter » leurs contingences et soucis organisationnels aux réflexions menées sur des enjeux

[70] A l'époque du déménagement de BASF à Lyon, nous ne faisions plus partie ni de l'équipe dirigeante ni du *Cercle*. Les témoignages ont été recueillis lors d'échanges par courrier électronique avec des collaborateurs de BASF.

globaux et indépendants de l'organisation interne. Par ailleurs, le directeur de la Prospective et de la Stratégie est resté rattaché à l'ancien siège, à Paris, et continue à mener la démarche de PSP. Il est possible que ce dirigeant ait incarné la mémoire des réflexions précédentes et permis le maintien du *Cercle*. Il ne faut probablement pas non plus minimiser le rôle des partenaires de BASF, toujours présents au sein du *Cercle* depuis le début de la démarche de PSP. Ces pionniers ont une position d'acteurs dominants aux côtés de BASF au sein du *Cercle*. La présence de la même équipe de consultants depuis le début de la démarche est également, très probablement, une autre raison de sa stabilité dans le temps. En effet, placer un projet au centre d'un contexte est probablement la première chose à réaliser. Décortiquer les outils de pilotage et les processus de décision présente également du sens pour comprendre cette équation, de même que se questionner sur les conditions d'élaboration, de mise en œuvre puis de contrôle du plan d'action. Se pencher sur l'adéquation ressources/objectifs est un préalable qu'il convient de ne pas négliger lors du diagnostic. C'est l'un des rôles du consultant de structurer une telle démarche. Ainsi, il œuvre à la réussite du projet et apporte au client une valeur ajoutée au moins suffisante à la justification de son intervention. Il devient un appui dans un défi d'adaptation ou de transformation et sait se rendre indispensable. A tel point que ses compétences sont parfois réclamées de manière permanente au sein de l'entreprise.

Les difficultés présentées que nous qualifions d'organisationnelles et inhérentes à BASF, ne rendent en revanche pas compte des divergences permanentes auxquelles les membres du *Cercle* sont confrontés au cours de leurs échanges. Malgré la préparation et l'orientation des travaux, réalisées et dirigées par un Comité technique restreint, les débats sont parfois houleux et vifs, notamment entre les industriels de l'agro-alimentaire et la grande distribution. Parmi les trois représentants des trois principaux groupes de la grande distribution qui ont participé aux réflexions (Carrefour, Auchan et Leclerc), un seul d'entre eux a été assidu et a accepté d'échanger sur des informations jugées confidentielles, notamment concernant la diffusion de leurs cahiers des charges.

Malgré l'intérêt partagé des membres du *Cercle* de construire une stratégie commerciale commune, les rapports de force auxquels sont confrontés fournisseurs et distributeurs sur le marché sont retranscrits à travers leurs échanges durant les réunions de la démarche PSP. C'est un peu comme si le

Cercle englobe les gènes des entreprises qui le composent et les mécanismes de coordination de leurs relations économiques et commerciales.

Lors d'une réunion des membres du *Cercle* visant à discuter de l'entrée de la grande distribution dans le *Cercle* de réflexion prospective, ils s'expriment ainsi :

- Un représentant des IAA : « *Je suis peu enthousiaste à la venue de la grande distribution car ses représentants risquent de se sentir agressés sur plusieurs points ou de penser se retrouver face à une arme de guerre. Une personne de l'interprofession est synonyme de langue de bois, donc sans intérêt. Autre possibilité : pouvoir faire venir un grand patron comme Daniel Bernard ou M. Leclerc. Et pour avoir un couple « positif » distribution/consommateur : M. Leclerc/MJ Nicoli* ».
- Le PDG de BASF : « *Du fait du manque d'harmonisation de leur discours entre eux, il serait bon de présenter ces résultats aux représentants des OPA, notamment ceux qui sont aussi dans les structures de distribution* ».
- Un distributeur agro : « *Présenter ce travail à la grande distribution pour qu'ils connaissent les objectifs de cette démarche (avec des témoignages) et qu'ils sachent que la seule voie actuelle est de s'engager dans une démarche filière* ».
- Un distributeur agro : « *Nécessité d'aboutir à un engagement pour que ceci soit efficace, mais comment »* ?
- Un distributeur agro : « *Il existe une véritable dichotomie : dominants/dominés. L'amont représente les dominés. Alors comment faire pour tous ensemble influer et ne pas rester dominés ? Ceci suggère deux axes de réflexion : l'intégration vers l'aval et le positionnement des grandes IAA qui sont des dominants* ».
- Un distributeur agro : « *Concernant la puissance des IAA : la grande distribution voudrait détruire cette puissance, mais d'un autre côté, les grandes IAA craignent aussi la grande distribution qui peut déréférencer ses produits* ».

D'une façon générale, les difficultés relationnelles ont pu être maîtrisées durant les réunions du *Cercle.* D'une part, par les interventions des animateurs-consultants qui jouent leur rôle de coordonnateurs et qui prennent soin de recentrer les échanges sur le thème à explorer. D'autre part, par

les dirigeants de BASF, qui gardent une position dominante en n'hésitant pas à reprendre la parole pour marquer leur contrôle sur la démarche et, par la suite, en prenant soin de synthétiser et de valider une certaine version des échanges, en écrivant, publiant et diffusant les décisions qui auront valeur de choix stratégiques partagés.

Probablement à cause de son importante puissance commerciale favorisée par son contact quasi quotidien avec sa clientèle, la grande distribution a su, dès son arrivée dans le *Cercle*, imposer son point de vue. C'est notamment elle qui a insufflé (imposé) au *Cercle* de travailler sur l'établissement d'un Référentiel commun à travers la définition de cahiers des charges. C'est aussi elle qui a permis la mise en relation du *Cercle* avec le Club Demeter, déjà très introduit dans les réseaux d'influence de la grande distribution aux niveaux national et européen. A travers le Club Demeter, la grande distribution maintient davantage son rôle de position dominante vis à vis des IAA, notamment.

Le *Cercle* n'a mené qu'une réflexion sous l'égide de ce Club : « le net et l'agriculture », en 2000-2001. Est-ce parce que les distributeurs et BASF avaient dans un premier temps clairement manifesté leur désapprobation à l'intégration du *Cercle* au Club Demeter, persuadés que ce dernier n'avait pas les mêmes méthodologies de travail qu'eux ? Est-ce parce que c'était le temps nécessaire aux dirigeants de BASF Agro pour leur permettre de réorganiser l'entreprise en interne, tout en sauvegardant son *Cercle*, son outil de pilotage de sa stratégie ? Ou est-ce que BASF perdait le contrôle de la démarche ? Probablement un peu à cause des trois.

La façon dont les dirigeants de BASF dirigent et contrôlent les échanges laisse à penser que la PSP leur permet d'instaurer des relations assez particulières avec les *stakeholders*. La PSP est sans doute également un dispositif mis en place pour piloter les relations avec les acteurs externes en fonction du potentiel de coopération ou de menaces qu'il représentent (Savage & *al.*, 1991). En ce sens, la PSP évolue vers des jeux d'acteurs, avec des rationalités différentes et des niveaux hiérarchiques variés. On peut alors imaginer que ce type de dispositif conduit probablement à des équilibres de Nash.

Conclusion du chapitre

En conclusion, le cas d'étude révèle des particularités dans la façon d'expandre l'innovation. En effet, la PSP aide à fabriquer les produits et services innovants pour BASF pour l'avenir. La démarche produit de l'innovation. En ce sens, la PSP est un outil qui contribue au management de l'innovation (innovation produits, services ou procédés). D'un autre côté, la PSP elle même constitue une innovation en management, qui adresse directement le niveau stratégique. Dans le même temps, la PSP semble également être un dispositif permettant à la direction de BASF de maîtriser son environnement et d'exercer une certaine forme de contrôle sur ses partenaires externes en dirigeant les réflexions à leur rythme et vers les thématiques qu'ils choisissent.

Troisième partie : Analyses, Résultats et Discussion

La plateforme de strategizing au cœur d'un modèle de formes plus ouvertes et distribuées de stratégies collectives inter-organisationnelles

Chapitre 6. Alignement stratégique, changements organisationnels et pratiques des acteurs

Introduction du chapitre

La PSP mise en place au sein de BASF Agro, tournée vers « *l'externe* », c'est-à-dire vers les clients, la filière et le marché en général, a constitué un véritable levier de changements au sein même de l'organisation interne du département Protection des Plantes. Elle a également modifié le paysage concurrentiel de BASF Agro en impliquant la filière dans une réflexion stratégique. Elle a mobilisé des outils de gestion en même temps qu'elle a elle-même constitué l'outillage gestionnaire de la démarche prospective. Elle a impliqué les collaborateurs de BASF qui se sont appropriés les outils, dans un processus de co-évolution avec l'organisation. A travers le *Cercle*, elle a matérialisé la création d'une plateforme d'affaires, de stratégie et de conception d'innovations. Notre analyse vise à souligner les implications managériales, organisationnelles et stratégiques de la PSP, au sein de BASF, mais aussi à ses frontières.

1. Les implications pour les acteurs et leurs rôles dans l'organisation

Si l'on se réfère à la méthode de la prospective, l'introduction de la PSP dans l'entreprise n'a de sens que si elle comprise par le plus grand nombre. Au-delà du souci de sensibiliser à l'avenir, la pénétration de la réflexion prospective à tous les niveaux de directions est essentielle. Dans « l'idéal », une démarche participative doit s'accompagner d'un degré élevé d'appropriation, sauf à se contenter d'un *bottom up* sans retour et sans apprentissages explicites. Si les conditions et les formes sont respectées, la PSP peut ainsi permettre de développer une pédagogie du changement et de contribuer à l'évolution des esprits. Cette approche managériale, transversale et participative, est la condition minimale

nécessaire pour que la prospective se traduise éventuellement en actions bénéfiques pour l'entreprise, à travers une vision mobilisatrice partagée par l'ensemble des collaborateurs, ou tout au moins, par une majorité d'entre eux.

Pour mener au mieux cette action de sensibilisation de façon permanente, et tenter de gagner l'adhésion des opérationnels afin de faire en sorte qu'ils s'emparent des travaux d'anticipation du *Cercle*, les dirigeants de BASF ont crée et animé des séminaires, des groupes de travail et des réunions de façon continue. L'objectif est de tendre vers la transdisciplinarité, le décloisonnement des structures et des mentalités.

1.1. L'intégration progressive des collaborateurs dirigeants aux réflexions du *Cercle*

La démarche prospective qui commence en 1995, implique la Direction Générale de BASF France Agro et ses principaux distributeurs. Après deux ans de travaux, les dirigeants de BASF se rendent compte de la nécessité d'impliquer davantage leurs collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation, afin d'être informés des avancées des réflexions prospectives pour leur permettre de s'approprier les résultats de la démarche, ou a minima d'en avoir connaissance.

En premier lieu, le *Top management* de BASF a besoin des relations directes qu'entretiennent ses cadres intermédiaires avec certains acteurs du marché pour agrandir le périmètre d'influence du *Cercle*. Ils sont sollicités par la direction pour identifier des experts, des clients, des partenaires invités à rejoindre le *Cercle*. A titre d'illustration, le PDG, lors d'une réunion d'un Comité Technique destinée à organiser la démarche suivante[71] et décider de la composition du *Cercle*, donne ses instructions à son assistante en ces termes :

> « *Pour les nouveaux contacts à établir, il faut voir avec Monsieur B.* (responsable filière alimentation animale) *pour savoir quelles personnes interroger pour la filière alimentation animale. (…) La liste des prescripteurs vous sera donnée par Monsieur C.*

[71] Cette réunion se déroule au printemps 1998, un mois avant la première réunion de démarrage de la nouvelle démarche prospective « Grandes Cultures », mais aussi de la première réunion de la démarche « Vigne ». Les deux démarches étant menées de front, le choix des membres est donc fait avec soin.

(responsable Marketing Produits-Technique) *et la liste des officiels et des distributeurs concernés vous sera transmise par Mme F.* (Responsable Environnement). (…) *Il faudra inviter une 50e de distributeurs pour cette nouvelle démarche et définir avec quels partenaires, c'est-à-dire avec quels interlocuteurs, BASF a des chances de développer des relations contractuelles. Ce seront des clients potentiels dans le cadre des démarches « culture » – pour les trois productions : vigne, céréales et maïs. Ces partenaires seront définis en collaboration avec le chef de marché* ».

Les cadres intermédiaires mobilisés seront ainsi intégrés au *Cercle*, aux côtés des nouveaux partenaires qu'ils ont été chargés d'inviter.

Ensuite, les scénarios proposés par le *Cercle* sont certes contrastés, mais convergent vers les signaux d'une forte attente de la part des distributeurs dans l'accompagnement des agriculteurs afin de favoriser des itinéraires techniques proches d'une agriculture raisonnée. Le titre du scénario choisi à l'issue de la première démarche PSP est évocateur : « *la conquête par l'agriculture raisonnée* ». La direction de BASF réagit rapidement à cette demande et décide de la réorganisation de son équipe commerciale en binômes composés de délégués commerciaux et d'ingénieurs phytosanitaires afin de proposer à ses clients conseils et expertises techniques adaptés pour sa prochaine campagne marketing. Cependant, seuls les ingénieurs de BASF et les technico-commerciaux sont à même de mettre en œuvre sur le terrain cette nouvelle orientation. Les sensibiliser à la démarche prospective, leur présenter les résultats et les scénarios construits pour qu'ils comprennent l'intérêt de cette réorganisation devient nécessaire. Pour proposer une nouvelle offre de service et obtenir des informations plus fines sur les attentes de leurs clients, le *Cercle* recueille leurs témoignages à travers des entretiens menés par les consultants. Ces matériaux seront couplés à d'autres entretiens réalisés auprès d'autres acteurs du marché et constitueront une base documentaire de travail pour les membres du *Cercle*. Les collaborateurs opérationnels de BASF, comme les technico- commerciaux ou les délégués régionaux sont nombreux et ne font pas partie intégrante du *Cercle*, mais y sont invités à y participer de façon ponctuelle et régulière, tout au long des démarches de PSP.

Enfin, afin d'intégrer le plus grand nombre de collaborateurs à des niveaux hiérarchiques différents, la direction diffuse, via l'intranet de l'entreprise, les présentations synthétiques des travaux du *Cercle* « au fil de l'eau » et réserve une large partie de sa Convention annuelle à la diffusion des résultats et des orientations choisies. La direction fait également le choix de mettre en place un système de management en réseau, par l'instauration de groupes-projets, constitués exclusivement de collaborateurs internes (fonctionnels et opérationnels), régulièrement informés sur les résultats produits par la réflexion prospective. Le rapport de mission des consultants-animateurs de ces groupes-projets indique le choix des huit groupes thématiques de travail retenues par la direction : les filières, les cahiers des charges, les experts, les clients, la coordination commerciale, les exigences environnementales, les services clients et l'environnement concurrentiel - autant de thèmes qui ont fait l'objet des principaux débats entre les membres du *Cercle* tout au long des démarches prospectives.

Les objectifs de cette démarche d'*empowerment* sont clairs. Il s'agit de « *favoriser la prise en compte en interne des enjeux externes de BASF et des réflexions du Cercle ; d'étudier les conséquences individuelles et concrètes de ces enjeux dans l'activité des collaborateurs de BASF* afin *d'établir un bilan et de faire des propositions concrètes en termes organisationnels et stratégiques* »[72]. Cette action se déroule de décembre 1998 à février 1999 et précède la « *Convention* » d'octobre 1999 ainsi que le lancement de la procédure d'élaboration du Plan Marketing 1999-2000 de BASF. La démarche se structure en plusieurs phases. D'abord, les collaborateurs de BASF établissent un état des lieux structuré commun à tous les groupes-projets (constats et principaux éléments de la réflexion). Ensuite ils déterminent les conséquences et les implications de l'analyse. Enfin, ils élaborent des propositions d'actions concrètes pour la prochaine campagne de BASF Agro, mais aussi à des niveaux individuels. Au terme de cette réflexion collective, les propositions des huit sous-groupes sont regroupées en initiatives prioritaires à intégrer concrètement dans le plan marketing. Ils proposent à la direction une nouvelle organisation de travail axée vers une approche « *filière* », et non plus « *marché* », qui se traduit concrètement par la mise en place d'une organisation transversale.

[72] Source : rapport de présentation générale de la mission du cabinet conseil chargé d'animer le projet « Post Convention » précédant le lancement de la procédure d'élaboration du Plan Marketing 1999-2000.

Il semble que tout se passe comme si les dirigeants de BASF veulent éviter les pièges de la participation non préparée. Il est probablement vain d'avoir l'ambition d'anticiper les changements d'un marché, sans faire participer ceux qui constituent le cœur de l'organisation, c'est-à-dire les hommes qui la composent. Si l'acceptation intellectuelle d'une nouvelle orientation stratégique peut, dans la plupart des cas, s'acquérir sans difficulté, sa mise en œuvre, par les acteurs concernés, nécessite une approche managériale adaptée et volontariste, sans que cela garantisse pour autant le succès et l'appropriation.

L'équipe qui constitue le comité de direction stratégique participe à la réflexion et dégage les lignes directrices d'une organisation nouvelle au sein de BASF Agro, en mettant en place une approche filière et en développant de nouvelles façons d'aborder les clients distributeurs. L'ensemble des collaborateurs ne perçoit pas aisément les évolutions fondamentales que cette démarche entraîne sur leur comportement dans un premier temps. Au contact quotidien avec leurs interlocuteurs habituels, tant internes qu'externes à BASF, les collaborateurs restent sous l'influence des évènements. Cette attitude des dirigeants de BASF s'explique, nous l'avons vu, par l'urgence des décisions à prendre compte tenu de la montée en puissance des contraintes écologiques, des problèmes de sécurité alimentaire impulsés par la crise de la vache folle et des incertitudes dans lesquelles se trouvait le monde agricole. Par ailleurs, il est habituellement risqué, pour les dirigeants d'entreprises, d'intégrer trop rapidement le personnel aux réflexions stratégiques, afin de ne pas s'engager sur des interprétations polémiques qui ne traduisent pas de vraies oppositions, mais des manques d'informations ou des niveaux différents d'accès à l'information. Il faut donc d'abord permettre aux collaborateurs de s'appuyer sur une bonne connaissance partagée de l'entreprise et de son environnement, de construire un référentiel commun porteur de consensus, en mettant en place des actions de formation et d'information (Giget, 1998).

Rappelons-le, la question qui se pose pour les dirigeants de BASF est de savoir à quel moment et comment faire participer les collaborateurs de l'entreprise à la réflexion prospective. En effet, cette dernière ne s'arrête pas au niveau le plus élevé de management, mais doit être développée à chaque niveau d'entités susceptibles d'élaborer une démarche managériale propre. Concrètement, la réorganisation en « filière » par exemple, induit des modifications de comportements, ou de métiers

(Roubelat, 2001). Ainsi, pour les équipes techniques chargées de mettre en œuvre un programme de développement pour de nouveaux produits, la prise en compte des facteurs nouveaux nécessite d'associer d'autres partenaires et conduit à se fixer de nouveaux objectifs. Il en est de même pour les équipes commerciales chargées de développer les affaires auprès d'une clientèle intervenant dans le domaine des céréales ou d'une autre culture et préoccupée par le devenir des produits sur le marché. Les équipes marketing ont, elles aussi, du intégrer cette nouvelle approche dans l'élaboration de leur stratégie commerciale. On peut ainsi multiplier les exemples à tous les échelons de l'entreprise.

Le programme d'accompagnement de son encadrement mis en place par la direction de BASF Agro est la traduction du souhait de développer des aptitudes managériales, en mettant l'accent sur le management par leadership afin d'inciter chacun d'entre eux à s'approprier un projet et à en assurer la mise en œuvre, en déployant un esprit d'entrepreneur et non plus seulement d'accompagnateur ou d'animateur.

Finalement, il semble que la PSP soit utilisée comme un moyen de faire développer cette aptitude managériale et cette capacité de chacun, à son propre poste, de mieux anticiper les évolutions futures, d'identifier et de mettre en place les réponses et les initiatives appropriées. En ce sens, la PSP constitue un vecteur d'apprentissage individuel et collectif, à travers la mise en place d'un management participatif. Ce management est habilement instauré en associant progressivement, directement ou non, un plus grand nombre de collaborateurs dirigeants au *Cercle.* Ensuite, tous les collaborateurs de BASF, à tous les niveaux de l'organisation, prennent part à des sessions d'information et de sensibilisation à la prospective, ainsi qu'à des réunions plénières destinées à restituer les résultats des réflexions du *Cercle*. Par ailleurs, une démarche d'*empowerment*[73] est instaurée au sein de l'entreprise afin de permettre à tous les collaborateurs de traduire en actions opérationnelles et organisationnelles les résultats de la démarche prospective.

[73] Littéralement : « mise en pouvoir ».

1.2. L'instauration d'un management participatif

Parler aujourd'hui de management participatif peut sembler désuet, tant le sujet a déjà été débattu sous différents angles (Saint-Pierre, 1973 ; Hermel, 1988 ; Borzeix & Linhart, 1988 ; Martin, 1990 ; Laville, 1992 ; Hall, 1992 ; Rojot, 1992 ; Louart, 1992…). L'on considère notamment qu'il ne constitue pas une solution à mettre en œuvre pour résoudre des problèmes, « *mais plutôt la réalité de l'action collective à gérer et organiser* » (Thévenet, 1992, p. 68). Ce serait les entreprises qui nommeraient « participatif » le management, qui l'est, de facto. Il « *résulte de la prise de conscience qu'aucun automatisme et aucune technique, que ce soit de production ou de management, ne peut garantir le bon fonctionnement de l'entreprise sans intervention permanente de l'intelligence des hommes qui y travaillent* » (Giget, 1998, p. 143).

L'objet de notre propos n'est donc pas de défendre les intérêts du management participatif dans l'entreprise, mais de nous focaliser sur les démarches de stratégies participatives mises en œuvre par BASF Agro. En effet, elles « *vont au-delà des démarches de management participatif en ce qu'elles font appel à l'intelligence créative des individus* » (*idem*, 1998, p. 143). C'est par elles que résident le succès des stratégies de croissance et d'innovation des entreprises.

Le management participatif fait partie de la politique managériale de BASF à travers les fondements de la « *vision 2010* »[74] mise en place en 1998. Cette démarche a consisté à impliquer de manière méthodique les collaborateurs aux enjeux stratégiques révélés par les réflexions prospectives. On retrouve dans la méthodologie d'action de BASF les cinq règles de base de la stratégie participative énoncées par Marc Giget. D'abord, le principe de *l'information partagée sur l'entreprise*, appliqué à travers la mise en place d'un intranet et d'un journal interne synthétisant les principaux éléments des réflexions prospectives menées par le *Cercle,* les chiffres clés de l'entreprise, les revues de presse et les évènements majeurs. Ensuite, *la compréhension, par chaque personne associée au processus, du rôle que jouent sa direction, son équipe, ou son service dans l'ensemble du système*, se traduit par la mise en place de réunions plénières parfois complétées par des ateliers de travail. *La confiance accordée aux*

[74] La « *Vision 2010* » de BASF est décrite au chapitre 5.

personnes pour participer à toutes les étapes de la démarche stratégique, avec droit de proposition, se matérialise par l'instauration d'une boîte à idées et d'un questionnaire permettant de faire des propositions permettant à tous les collaborateurs et de proposer des changements concrets dans l'organisation. *L'implication des individus dans la mise en œuvre, avec une responsabilité claire*, est organisée à travers l'instauration de groupes-projets chargés de réfléchir pendant plusieurs mois à une nouvelle organisation de travail correspondant mieux aux attentes du marché, en fonction des éléments de réflexion fournis par la démarche prospective. Enfin, *l'intéressement des personnes à la réussite* fait partie de la culture du groupe BASF, qui propose un système incitatif de participation financière à tous ses salariés.

Le langage utilisé par les collaborateurs de BASF, qu'ils soient ou non directement intégrés dans le *Cercle*, constitue probablement l'une des manifestations les plus concrètes de ce management participatif. Cela révèle une certaine appropriation d'une part de la vision globale de la prospective, c'est-à-dire comprendre le présent pour mieux anticiper le futur, et d'autre part des enjeux environnementaux majeurs pour la filière agro-alimentaire, mis en exergue par les réflexions du *Cercle*. En effet, on retrouve dans les propos du *middle-management* lors des réunions ou au sein des rapports mensuels élaborés par les régions pour la direction du siège, l'utilisation de vocables propres à la prospective, comme « *être proactif* » par exemple, et de termes majeurs des réflexions avec la filière agroalimentaire : « *sécurité alimentaire* », « *environnement* », « *cahier des charges* », « *certification* », « *agriculture raisonnée* », etc. Par exemple, les comptes-rendus mensuels[75] des antennes régionales de BASF réservent un paragraphe à la perception des problèmes liés à l'environnement et/ou à la sécurité alimentaire dont leur ont fait part les clients-distributeurs, ce qui n'était pas le cas avant 1999. Il en est de même pour les rapports mensuels envoyés par la direction technique aux autres directions (Direction Générale, direction de la communication, direction commerciale) qui attirent l'attention sur le respect des normes environnementales de tel ou tel produit phytosanitaire mis en marché par BASF Agro. De son côté, à partir de 1998, le service documentation de BASF Agro intègre ces thématiques environnementales dans des rubriques dédiées au sein de ses dossiers de presse diffusés mensuellement via l'intranet et sous format papier aux cadres dirigeants. La direction de la communication, quant à elle, distribue de nouvelles

[75] Rattachée à la Direction Prospective et Stratégie de BASF Agro, nous faisions partie de la liste de diffusion de ces comptes-rendus transmis à la fois par courrier électronique et à chaque fin de mois, et en version papier les jours suivants.

plaquettes de présentation des produits modifiées dès la campagne marketing 1998-1999 afin d'intégrer des informations nouvelles liées à la protection de l'environnement lors de l'usage des produits.

D'une manière générale, la prise en compte des enjeux environnementaux pour le développement de la filière agricole n'est pas propre à la réflexion prospective, mais cette dernière a favorisé son intégration au sein de l'organisation comme une dimension clé de performance et de durabilité sur le marché. En somme, la PSP semble être utilisée comme un vecteur de diffusion d'informations et de concrétisation de la stratégie de BASF, à travers la participation de son *middle-management* aux réflexions du *Cercle* : directeurs de la communication, de la documentation, du marketing, technique... sont tous associés à la démarche, de façon progressive depuis 1995.

L'on peut supposer que les caractéristiques démographiques des membres des équipes fonctionnelles et opérationnelles de BASF Agro, comme leur bagage intellectuel élevé (niveau d'études) et leur hétérogénéité en termes de cursus de formation, facilitent le changement stratégique des entreprises. « *L'équipe dirigeante et les contextes dans lesquels elle évolue, jouent un rôle déterminant dans le pilotage du changement* » (Wiersema & Bantel, 1992). C'est également le cas pour les membres du *Cercle*, composé de directeurs généraux, commerciaux, techniques et d'experts

2. Les implications structurelles et stratégiques

Afin d'impliquer différents métiers et expertises, la direction de BASF Agro décide de réorganiser l'entreprise selon un mode transversal, à travers un management par projet. La transversalité recompose l'organisation par processus dans une logique de service au client (interne ou externe) et constitue une source de réactivité pour l'entreprise.

2.1. De la structure fonctionnelle à l'organisation transversale

La vie de l'entreprise est menée au rythme des « campagnes », qui définissent, annuellement, les grands objectifs à atteindre pour l'année suivante. Au cours de ces campagnes, deux grandes phases appelées « convention » et « post-convention », permettent d'établir l'état des lieux et de redéfinir les objectifs. Les conventions marquent ainsi le début puis la fin de chaque campagne. Elles constituent de grandes réunions plénières, agrémentées d'ateliers de travail, qui ont lieu en octobre et où se réunissent tous les collaborateurs de l'entreprise, tous niveaux hiérarchiques confondus. C'est l'occasion pour les salariés du « Siège » de rencontrer ceux des quatre « Régions » que représentent les succursales de BASF Agro. C'est aussi le moyen pour la direction générale de revaloriser ses collaborateurs en leur offrant un week-end prestigieux dans un hôtel de luxe, assorti d'activités ludiques et de soirées-spectacles.

A l'occasion de la Convention d'octobre 1999, à laquelle nous assistons, les dirigeants de BASF présentent les chiffres de la société et soulignent l'augmentation du chiffre d'affaires et de la part de marché (toutes cultures confondues) entre 1998 et 1999. Ils expliquent que ces bons résultats ont notamment permis à BASF Agro de garder une position de leader dans un certain nombre de segments du marché, et de faire progresser sa filière « Vigne ». Les résultats des réflexions prospectives « Grandes Cultures » et « Vigne » sont longuement présentés. Les dirigeants remercient les collaborateurs membres du *Cercle* de leur participation active et insistent sur l'importance de « *tourner l'ensemble de l'entreprise vers le client* » et de « *simplifier, clarifier pour mieux travailler ensemble* », les deux slogans mobilisateurs choisis pour « imprégner » la Convention 1999 d'idées fortes.

La traduction managériale de cette vision impulsée par la Direction Générale consiste à indiquer aux salariés que les clients de l'entreprise ne sont plus seulement les distributeurs, mais tous les acteurs du marché. Pour mieux répondre à ce nouveau positionnement, les dirigeants de BASF Agro choisissent d'adopter une approche filière, qui se concrétise par une réorganisation de la structure et des métiers de ses collaborateurs.

La représentation de cette nouvelle stratégie intègre l'ensemble des acteurs de la filière agro-alimentaire avec leurs besoins et leurs apports (figure suivante). A l'évidence, les changements structurels de BASF Agro sont voués à aligner son organisation interne à son marché, à sa filière, autrement dit à son environnement. Il est frappant de constater que cet environnement est intégré à son approche « filière » et n'est matérialisé que par ces mots : « prise en compte de la filière » dans le schéma présenté aux salariés par BASF lors de la convention. En réalité, cette représentation est celle du *Cercle*, dans lequel sont réunis tous les acteurs indiqués, de l'amont à l'aval de la filière.

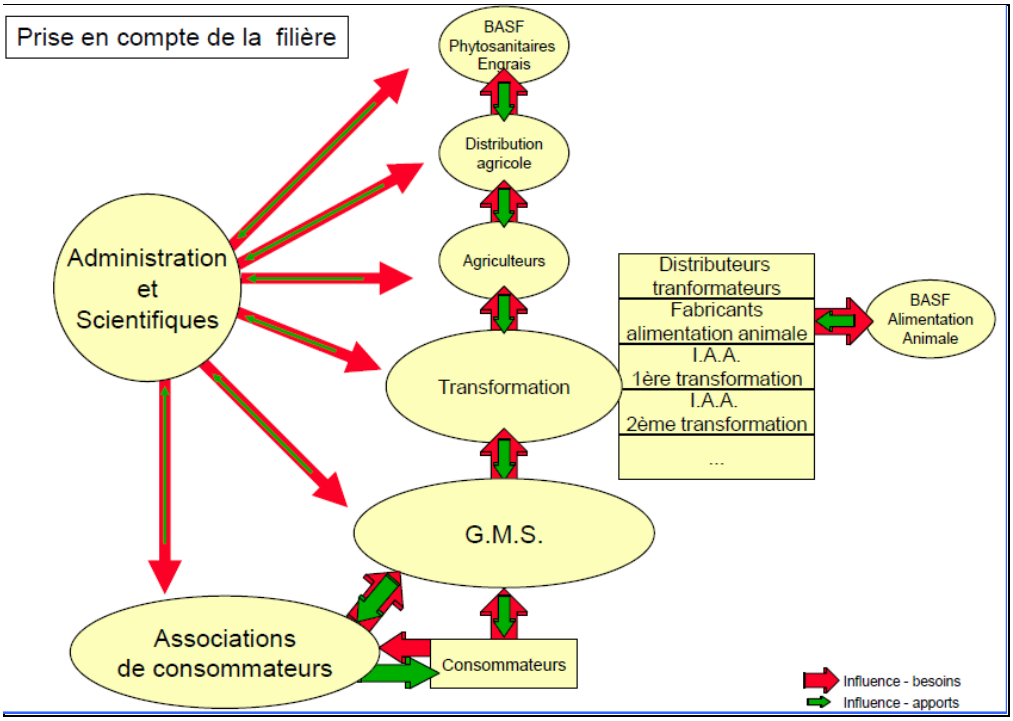


Figure 38: L'approche filière de BASF (source interne BASF-diapositive de présentation lors de la Convention 1999)

La communication sur cette restructuration révèle la volonté d'une mobilisation de l'intelligence collective sur cette nouvelle stratégie de développement en filière de BASF Agro.

> - Le PDG de BASF Le but du séminaire (convention annuelle) est de présenter la nouvelle démarche culture de BASF à l'ensemble du réseau et de le faire adhérer. Jusqu'à présent pour le réseau, le distributeur n'avait d'importance que pour les représentants Achat et Technique. Dorénavant, notre réseau doit tenir compte des autres acteurs chez le distributeur et au sein de BASF, autres acteurs intégrés à des degrés divers dans la nouvelle démarche.

> Pour faire passer le message en 2 demi-journées : 1ère après-midi et suite le lendemain matin (Vendredi matin pour des infos BASF) ».[76]

Cette approche filière avait été impulsée par le *Cercle*, puis validée par les collaborateurs eux-mêmes à l'issue de la démarche d'*empowerment*, et traduite par la Direction Générale comme un nouvel axe stratégique d'organisation interne, afin de mieux répondre aux exigences du marché.

La direction de BASF Agro choisit d'alterner les responsabilités projets et les responsabilités fonctionnelles ou opérationnelles de tous les collaborateurs. En leur demandant de se prononcer sur des sujets concernant l'entreprise à travers les démarches prospectives et d'*empowerment*, les salariés de BASF Agro possèdent une vision plus globale de la stratégie de l'entreprise, tout en échangeant leurs points de vues. Cette nouvelle organisation permet à chacun de connaitre les problématiques des autres services afin d'arriver plus rapidement à des solutions opérationnelles.

Ce mode de management est la traduction organisationnelle de l'introduction de la PSP au sein de BASF. La participation et la transversalité favorisent l'adaptation à des changements rapides d'environnements, permettent de prendre des solutions plus adaptées et contribuent à la motivation des salariés. L'information récoltée dans une entreprise transversale est généralement plus complète que celle réalisée dans une organisation de type fonctionnelle. Plus l'information circule dans une organisation, plus les collaborateurs connaissent et « apprivoisent » l'environnement et mieux l'entreprise s'adapte à lui. En ce sens, les groupes projets mobilisent les savoirs individuels et collectifs, tout en développant les relations entre services, fonctions et hiérarchies. En terme de management, le travail collaboratif permet d'améliorer la productivité des équipes tout en leur permettant de mieux coordonner leur travail et leur communication

En grande partie grâce à la participation progressive des collaborateurs aux réflexions du *Cercle*, aux séminaires et aux réunions de sensibilisation destinés à restituer systématiquement tous les résultats des travaux, le passage de la logique « marché » à la logique « filière » s'est imposé aux collaborateurs

[76] Extrait du corpus des données (Comité Technique du 29.04.98).

comme une transformation naturelle de l'organisation de BASF Agro. Bien que cette décision soit prise en amont par la Direction, les salariés s'approprient ce changement, et défendent notamment les intérêts d'une telle réorganisation à l'occasion de la synthèse des travaux issus de la démarche d'*empowerment*. En effet, dès mars 1998, soit près de trois ans après le début de l'introduction des démarches prospectives, le bilan social publié par BASF France mentionnait déjà la tenue de réunions d'information sur la future organisation au siège et dans les délégations régionales. La Direction préparait déjà ses collaborateurs aux changements organisationnels qu'ils allaient eux-mêmes impulser et inciter l'année d'après.

C'est là tout l'intérêt des démarches prospectives participatives, qui permettent, à condition, entre autres, que les axes stratégiques soient suffisamment généraux et ouverts pour qu'il y ait une liberté d'exploration, de diriger l'organisation et ses composantes vers des visions de l'avenir préalablement choisies par la Direction, sans que les collaborateurs ne le ressentent comme des changements imposés. La consultation et la participation systématiques des salariés aux projets majeurs et aux grands choix stratégiques de la Direction, favoriseraient l'instauration d'un bon climat social et développeraient les sentiments de valorisation et de reconnaissance sociales indispensables à l'efficacité des collaborateurs, et par là même, à la performance de l'entreprise.

D'un point de vue académique, c'est le principe du « triangle grec » (Gaudin, 1984) de la prospective qui aborde la culture stratégique sous trois angles complémentaires : la réflexion, l'action et la mobilisation ; ce qui peut en faire une propriété de la démarche PSP de BASF. La combinaison de ces trois règles d'or ferait la force des entreprises. Cette trilogie n'est pas nouvelle et est empreinte d'un idéal d'harmonie quasi-parfaite. Elle s'inspire d'une philosophie de la Grèce ancienne (VIe siècle av. JC) qui évoque les rapports de l'homme avec la nature avec leurs esprit (*Sophon*), corps (*Techné* - la matérialité) et âme (*Poïesis* – l'affectivité). La métaphore est belle mais l'idéal n'existe pas. On peut, tout au plus, souhaiter y tendre. Même si c'est l'objectif des dirigeants de BASF, dont la culture est ancrée dans les démarches mobilisatrices, très développées Outre-Rhin, la mobilisation des collaborateurs ne peut assurément pas être totale sur tous les projets développés.

D'un autre point de vue, la mobilisation des salariés de BASF Agro, concernant spécifiquement la démarche PSP, est une observation empirique. Par exemple, au moment où l'entreprise se restructure en interne et déménage à Lyon, les salariés sont inquiets et l'ambiance au travail s'en fait ressentir.

> La directrice de la documentation se confie en ces termes : « *Nous attendons de savoir à quelle sauce nous serons mangés et il n'y a jamais eu autant d'affluence à la cafétéria que ces dernières semaines* »[77].

Ces propos dénotent une attitude un peu passive de la part des salariés. L'acceptation, si elle a probablement blessé « l'âme » - si on se réfère aux origines du triangle grec - est reflétée dans la façon dont les choses vont effectivement se passer. D'abord, malgré ce bouleversement interne, la PSP continue, poursuivant sa logique d'extension (ou « d'expansion »). Ensuite, la réorganisation s'étend sur plus d'un an. L'annonce de la stratégie et de la structuration « filière » est faite aux salariés par la direction de BASF en octobre 1999, à l'occasion de la Convention annuelle. Le rachat de Cyanamid Agro, déjà en négociation depuis plusieurs mois, n'est effectif qu'à l'été 2000, mais n'est déjà plus un secret, dans la mesure où il en est fait mention dans les revues spécialisées ou les quotidiens économiques[78]. En effet, les revues de presse de cette période diffusées dans l'entreprise par le service de documentation constituent une mine d'informations sur l'actualité de l'entreprise et de son marché pour qui veut bien se donner la peine de les lire. Dès lors, les salariés s'attendent à des changements importants et ne peuvent ignorer qu'ils ont eux-mêmes proposé de « *formaliser la problématique filière* »[79] à l'issue de la démarche d'*empowerment* ». Si la concrétisation de ce grand principe passe par la restructuration de l'organisation, alors les collaborateurs sont forcés de reconnaître qu'ils ont contribué à cette prise de décision. Ce qu'ils ignorent, c'est que leurs propositions avaient préalablement été hiérarchisées, présentées et formulées par les consultants afin qu'elles s'insèrent dans la stratégie déjà définie par la direction de BASF. C'est en effet, l'une des fois où nous sommes passée d'un rôle d'observateur à celui d'acteur, dans la mesure où les consultants nous ont associé à l'exercice qui consistait à lister toutes les propositions des huit groupes

[77] Echanges de courriers électroniques après notre départ de BASF à l'été 2000.
[78] Le rachat de Cyanamid a du attendre la validation de la Commission Européenne en juillet 2000 car, décidé pour un montant de 3,8 milliards de dollars, il donnera naissance à la troisième entreprise mondiale du secteur, ce qui suscite des préoccupations sérieuses sur le plan de la concurrence.
[79] Selon les termes indiqués dans le document de synthèse présenté par les groupes de travail post-convention.

thématiques afin qu'elles soient regroupées dans des actions exclusivement tournées vers une stratégie « filière ».

C'est un exemple frappant des propriétés de domination de ce système, qui n'a pas que des facettes intégratives. La domination de la direction de BASF se manifeste ici dans sont souci de structurer, pour finalement stabiliser l'organisation.

Cette nouvelle structuration organisationnelle émane d'une stratégie globale du groupe BASF, qui réorganise ses ventes en Europe, sous le même schéma que l'approche « filière ». En effet, l'objectif de la direction de BASF est de canaliser l'énergie vers ses marchés et ses clients. Il faut pour cela faire travailler ensemble tous les collaborateurs, au-delà des frontières érigées par les organisations ou tout simplement par la géographie. Telle est la philosophie de la nouvelle organisation européenne de mise en marché, lancée en mars 1999, par Eggert Voscherau, membre du directoire de BASF AG, en charge de l'Europe qui est persuadé que c'est le moyen le plus efficace pour que les services marketing, techniques et ventes travaillent de concert.

La réflexion prospective conduit donc la direction de BASF à prendre des décisions localement, et à réorienter la démarche de mise en marché dans le contexte agricole français. Elle intègre ainsi dans des structures marketing et commerciales de son organisation en France la notion de filière de production et s'engage dans une démarche prenant en compte chaque culture. Cette démarche « *culture* » ou « *filière* » est mise en œuvre pour les cultures florales et maraîchères et pour l'arboriculture. Elle permet ainsi d'offrir aux distributeurs et aux agriculteurs une gamme de produits permettant à l'ensemble de la filière de répondre à de nouvelles exigences. Cette même démarche est également engagée pour aborder le marché de la viticulture française.

Par ailleurs, la direction de BASF redéfinit sa démarche dans le domaine des céréales ou des cultures industrielles en développant cette approche « filière » en essayant d'intégrer des acteurs autres que l'agriculteur et la coopérative et en particulier le transformateur, le prescripteur, et la grande distribution au sein du Cercle. En franchissant ces différentes étapes, les managers de BASF sont

conduits à resserrer les liens avec les clients-distributeurs. D'une approche « *vendeur-acheteur* », la relation se mue en « *acteur-acteur* ». En effet, la démarche « *filière* » a conduit la direction de BASF à intégrer les paramètres relevant d'expertises situées à différents niveaux car l'offre d'une solution standard pour répondre à un problème n'est plus de mise sur le marché agroalimentaire actuel[80].

Cependant, ces dispositifs semblent également organisés pour collecter des représentations que se font du futur les principales stakeholders avec lesquelles BASF travaille. N'y aurait-il pas là un rapport un peu unilatéral, une sorte de monologue entre BASF et les acteurs qui ont participé au dispositif ? Ce monologue sert surtout à BASF, même si cela permet certainement également de stabiliser les relations autour de sa direction. Là encore, La domination de BASF se manifeste pour stabiliser un certain nombre de ses relations contractuelles.

Concrètement, derrière la façade de la démarche prospective, les dirigeants de BASF et leurs clients redéfinissent leurs relations contractuelles. Les réflexions prospectives constituent un décor favorable aux renégociations commerciales. De ce fait, les responsables de BASF proposent à leurs clients distributeurs une nouvelle approche commerciale, résolument novatrice : « *cette nouvelle démarche s'appuiera sur un réseau de distributeurs agréés selon les nouvelles réglementations en vigueur, sur l'engagement formel de la part de BASF 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 nos produits* ». Désormais, BASF développe une relation globale d'entreprise à entreprise.

2.2. Du département à la filiale autonome

Dès 1999, le compte rendu de la « Convention » d'octobre 1999 faisait état, sous forme d'humour, de projets de restructurations, de modification des équipes et de déménagement du siège en province. Les rapports mensuels des régions mentionnaient les informations parues dans les journaux

[80] Cela rejoint un débat sur l'évolution de la relation client-fournisseur à une évolution acteur-acteur qui rejoint les notions de « co-traitance », « co-conception », voir de « co-développement » ou même de « co-innovation ». Par exemple, le cas Sekurit Saint-Gobain détaillé dans « Les processus d'innovation » montre de façon schématique que les constructeurs automobiles et Sekurit partagent l'exploration côté fonctions et côté technologies alors qu'auparavant, le constructeur s'occupait des fonctions du pare-brise et le sous-traitance trouvait les solutions technologiques (Hatchuel & *al.*, 2002).

spécialisés du monde agricole sur une « *campagne difficile à cause des rumeurs de restructuration du marché des phytosanitaires avec tendance à la baisse* ».

Il s'agit en effet de signes annonciateurs d'un changement majeur de l'organisation de BASF Agro. Le premier signe a été l'annonce du départ du PDG, membre du Directoire de BASF France. Les Echos du 28 octobre 1999 titrent : « *Bertrand Méheut prend en charge les activités agro de BASF pour la France et le Benelux*. *Bernard Lafourcade part à la retraite* ». Ce dirigeant, de style charismatique et autoritaire, que l'on peut qualifier de *transformational leaders* (Burns, 1978 ; Reitter, 1991 ; Tichy & Devanna, 1986), a effectué toute sa carrière au sein de BASF et a été à l'origine de la démarche prospective participative de BASF Agro, mais aussi de la culture du groupe, marquée par une vision tournée vers l'avenir[81].

En effet, BASF Agro, eu égard aux initiatives de son dirigeant, a toujours eu la volonté d'être autonome au sein du groupe. La décision de changer de métier et de se tourner désormais vers la biotechnologie végétale, confortée par les résultats des démarches prospectives, convainc la direction du groupe de doter BASF Agro de moyens destinés à atteindre l'objectif qu'il s'est fixé : être leader mondial. Ainsi, une nouvelle structure voit le jour : BASF Agro SAS.

BASF Agro SAS est née de l'intégration de Cyanamid France dans BASF après l'acquisition de l'activité phytosanitaire de American Home Product et sa fusion avec la division Protection des plantes de BASF France. Elle représente l'organisation française de la Division Protection des plantes du groupe BASF. Afin de ne pas créer de confusion dans l'esprit de ses clients, elle décide de ne pas changer de raison sociale, mais uniquement de structure juridique.

Cette acquisition est confortée par les résultats des quatre années de démarches prospectives participatives qui ont montré l'urgence de se tourner vers des offres de gamme complètes, mais aussi

[81] Le départ de Bernard Lafourcade a marqué un tournant dans l'histoire de l'entreprise. Les témoignages des cadres se recoupent et amènent à constater que ce dirigeant est très respecté de tous ses collaborateurs, opérationnels et dirigeants, au niveau de BASF Agro mais également du groupe. A titre anecdotique, le groupe a tenu à le remercier de ses longues années de service en lui offrant un voilier en cadeau de départ à la retraite.

vers la recherche en biotechnologie végétale, permettant de moins traiter et donc de moins polluer. BASF acquiert ainsi Cyanamid pour 3,8 milliards de dollars. C'est la plus importante acquisition jamais réalisée par BASF. L'entreprise était en difficulté à cause de la crise agricole et du succès du groupe MONSANTO et la montée des génériques, mais également du fait d'un litige concernant un traitement contre l'obésité, le Redux, accusé d'effets cardiaques mortels[82].

Par cette acquisition, BASF double le chiffre d'affaires de son activité Phytosanitaire (1,9 milliard de dollars en 1999) et se hisse à la troisième place au classement mondial des producteurs de produits phytosanitaires. Egalement grâce à cette acquisition, BASF Agro commercialise une gamme complète d'insecticides, d'herbicides et de fongicides. BASF et Cyanamid sont résolument tournés vers l'innovation dans les phytosanitaires et consacrent 10% du chiffre d'affaires à la R&D. Le Directeur Marketing Europe de BASF Agro SAS, est issu de l'ancienne structure de BASF France Agro. Fort d'une complémentarité entre les entités Cyanamid et BASF Agro, tant au niveau des produits que des équipes commerciales, l'intégration s'est faite de manière rapide.

Cette nouvelle organisation de la division Produits pour la Protection des plantes de BASF reflète une volonté de globalisation. L'objectif est de structurer rapidement les activités combinées des deux structures. Friedrich Vogel, le directeur de la Division opérationnelle Produits phytosanitaires de BASF, affirme à ce propos : « *nous voulons garder avec nous les meilleurs cadres et les meilleurs procédures opérationnelles des deux organisations afin d'être parés au mieux pour la prochaine saison agricole ».*

En moins de trois mois, la direction de BASF attribue les cent postes clés au sein de la nouvelle organisation des phytosanitaires et donne une base solide à la construction de l'activité globale. La rapidité avec laquelle ces mesures sont prises est un bon indicateur de la capacité de pilotage du changement de BASF. Et, de fait, la saison suivante démarre avec une équipe nouvelle et motivée.

Avec cette acquisition, l'activité protection des plantes de BASF a résolument cherché à assurer durablement son avenir. En effet, BASF est devenue leader sur les principaux marchés agricoles. Sa présence globale est particulièrement renforcée en Amérique du Nord et du Sud ainsi qu'en Europe.

[82] 4,75 milliards de dédommagement aux 11 350 plaignants.

D'autre part, BASF offre désormais une large gamme de produits performants pour toutes les cultures importantes et dispose d'une gamme d'insecticides réputés. Par ailleurs, BASF a développé quinze nouvelles matières actives mises en marché en 2006 avec un chiffre d'affaires de 2 milliards de dollars. De plus, sur la base des bilans de 1999, le nouvel ensemble a atteint un chiffre d'affaires de 3,6 milliards de dollars et un résultat opérationnel avant charges exceptionnelles de 450 millions. Enfin, la fusion aura créé des synergies d'un montant de 250 millions de dollars par an dont la moitié a été atteinte un an après l'acquisition. Au cours de l'année 2002, la baisse des coûts a atteint 700 millions puis près d'un milliard en 2003.

> Le président du directoire de BASF, Jürgen Strube, explique « *qu'avec la fusion des activités Protection des Plantes de BASF et d'AHP, nous poursuivons de manière conséquente notre stratégie à long terme dans ce domaine et allons accroître encore sa profitabilité »*. Eggert Voscherau, membre du Directoire de BASF et responsable du segment Santé et Alimentation précise : *« avec cette fusion et nos investissements de 700 millions de dollars déjà annoncés pour la recherche en biotechnologie végétale dans les dix prochaines années, nous prenons une position de leader sur le marché de l'Agro de demain »*.

3. Les choix stratégiques des acteurs

L'initiative qu'a prise la direction générale de BASF de répondre aux attentes de ses partenaires distributeurs en engageant une réflexion prospective s'inscrit dans la logique normale de tout dirigeant, soucieux d'anticiper l'avenir chargé d'incertitudes dans le contexte de l'économie agricole mondiale, du bouleversement attendu de la construction européenne, et, à l'époque, de l'arrivée de l'euro.

Les enseignements que les acteurs de BASF Agro ont tirés de la réflexion prospective ont été transmis à la maison-mère par le biais du PDG, membre du directoire de BASF France. L'observation ex-post sur les produits et les services proposés par BASF Agro semble indiquer que les résultats obtenus

ont probablement aidé à clarifier un certain nombre d'hypothèses dans le domaine de l'innovation et de la R&D. Elle a peut-être apporté une contribution à la réflexion stratégique globale du groupe, mais rien ne permet de l'affirmer.

3.1. Un alignement en « filière » adopté par le groupe

A partir de 1999, la direction de BASF se fixe comme objectif majeur d'accroître la valeur de l'entreprise par la croissance profitable et l'innovation. Dès lors, le groupe crée en 2001 un nouveau slogan d'entreprise, adopté par toutes ses filiales et ses départements : « *Fit for the Future* ». L'influence de la prospective sur le choix des termes de cette nouvelle philosophie mobilisatrice est évidente, eu égard à son lien avec la vision résolument tournée vers le futur, déjà révélée par les dix points d'ordres stratégiques énoncés à travers la « *Vision 2010* » du groupe. En effet, le marché agro-alimentaire français représente un intérêt majeur pour le groupe, et que le PDG de BASF Agro a toujours lié des liens très étroits avec la direction de sa maison-mère, qui lui donne une grande latitude dans ses choix stratégiques, tout en la considérant comme un laboratoire d'expérimentations managériales et commerciales à reproduire à plus grande échelle.

Concrètement, la firme fait évoluer son organisation vers une plus grande proximité des clients et des marchés et vers davantage d'esprit d'entreprise au sein du groupe lui-même. Cette initiative offre de nouvelles opportunités à BASF et à ses collaborateurs, en permettant à ces derniers d'obtenir plus de responsabilités entrepreneuriales afin de mieux travailler leurs marchés. L'approche « *filière* » permet la maîtrise du processus global, qui s'étend de la production à la mise en marché. Elle permet également, aux niveaux internes, de veiller à ce que l'aspect régional ait un poids plus fort au sein du dialogue stratégique entre les entités de BASF.

BASF communique, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise sur son désir de renforcer sa position de leader mondial de la chimie en préservant sa propre identité, en réagissant plus rapidement et avec plus de souplesse aux besoins des clients et en améliorant les processus internes afin de faire augmenter durablement sa valeur.

De ce fait, faire évoluer l'organisation de BASF s'imposait, notamment parce que les marchés changent avec une vitesse croissante. Pour réussir, il était nécessaire de disposer d'une stratégie globale et d'une position de leader mondial sur les marchés, mais aussi en matière de technologie, afin de contrer les processus de concentrations des fournisseurs et des clients. D'autre part, de nouvelles méthodes telles que le « *e-commerce* », par exemple, modifient la manière de traiter les affaires commerciales[83]. Ces évolutions réclament non seulement des produits et des procédés innovants mais également une forme d'organisation innovante correspondant aux nouveaux besoins des clients et des collaborateurs.

Les collaborateurs de BASF participent à la mise en forme de ce processus d'évolution au cours de l'année 2001, qui s'achève véritablement achevé fin 2002. Aujourd'hui, dix « *unités business globales* » et trente-huit « *régionales* » constituent la nouvelle organisation du groupe.

A travers la nouvelle organisation de BASF, la direction souhaite atteindre principalement trois objectifs clairement définis. D'abord, une plus grande proximité avec les clients, puis, une présence renforcée sur les marchés, enfin, davantage d'esprit d'entreprise au sein même de l'organisation. Les structures ont été dessinées à travers la mise en place d'équipes-projets, sous la direction des managers. Ces équipes de travail ont également déterminés les principes fondamentaux de la structure globale de management et les rôles des diverses unités.

Ainsi, les divisions opérationnelles ont la responsabilité globale de leurs activités et de leurs développements. Elles sont aussi responsables de leur participation au résultat du groupe BASF. A cette fin, elles se concentrent davantage qu'auparavant sur leur positionnement stratégique, sur les ressources qui y sont nécessaires et sur le développement de leur portefeuille technologique. Elles délèguent l'activité opérationnelle (le management) à des « *unités business* **»** dans le cadre d'accords sur objectifs. En règle générale, ces unités ont une taille régionale. Les accords sur objectifs portent essentiellement sur le positionnement sur les différents marchés, le résultat opérationnel ainsi que la croissance et l'innovation. Les unités sont responsables du processus complet allant de la production à la mise en marché.

D'autre part, les régions apportent leurs connaissances des marchés à travers un dialogue stratégique avec les divisions opérationnelles. Elles développent des synergies dans le cadre de mises en

[83] Rappelons que nous nous situons à la fin des années 90.

marché transnationales, de concepts de branche inter-entités et dans le partenariat avec des grands clients. Dans ce contexte, elles fixent des objectifs avec les responsables des « *unités business* » et assurent personnellement le management de ces derniers (notamment le management régional et personnel). Elles sont également responsables des plates-formes de services et des infrastructures régionales.

De ce changement de culture managériale basé sur la délégation de la responsabilité opérationnelle au plus près des marchés et sur le développement de règles améliorant la collaboration interne, la direction de BASF attend une amélioration tant de l'efficacité que de l'effectivité de l'entreprise. Un programme dont l'appellation rappelle la prospective, « *Fit for the Future* », a vocation à lui faire réaliser une économie de 400 millions d'euros par an.

La nouvelle organisation de BASF en 2001

Unités business globales et régionales

La nouvelle organisation compte 10 unités business globales dont 7 construites autour de lignes de produits et 3 autour de branches clientes. A celles-ci s'ajoutent 38 unités business régionales - 18 en Europe, 9 en Asie et 11 dans la zone ALENA- responsables de la production, du marketing et de la vente par delà les frontières.

Centres de compétence

Autres éléments constitutifs de la nouvelle organisation : 8 centres de compétence formés à partir des anciennes divisions fonctionnelles et divisions centrales de BASF. Ces centres ont pour mission de renforcer le *Verbund* de connaissance de BASF au niveau mondial et d'en exploiter les atouts. Ils fédèrent le savoir-faire de BASF en matière de recherche, d'ingénierie et de *Responsible Care* ou encore ses connaissances en logistique, technologie de l'information, gestion des ressources humaines, approvisionnement technique et achat de matières premières. Grâce à ces centres de compétences, BASF peut utiliser plus efficacement les procédés standardisés et les plates-formes techniques communes partout dans le monde tout en approfondissant les connaissances professionnelles propres à chaque région.

Segments et divisions opérationnelles

Les divisions opérationnelles ont été également réorganisées afin d'optimiser les chaînes de valeur de BASF. Ainsi, certaines divisions ont été fusionnées. Segments et divisions opérationnelles sont désormais nommés et organisés comme suit :

Produits chimiques : anorganiques, pétrochimiques et intermédiaires

Matières plastiques : styréniques, polymères de performance et polyuréthannes

Produits d'ennoblissement : produits chimiques de performance, coatings et polymères fonctionnels

Protection des plantes et Alimentation : Chimie fine et protection des plantes

Pétrole et Gaz

Réorganisation des régions

Afin de tenir compte de l'intégration croissante des zones économiques, l'organisation régionale de BASF en Europe et en Asie a également été modifiée et simplifiée. Les anciennes divisions régionales ont été rassemblées au sein de Régions. L'organisation régionale de BASF en Europe et Asie est désormais la suivante :

- Europe I : Belgique, Danemark, Finlande, France, Grande-Bretagne/Irlande du Nord, Irlande, Luxembourg, Pays-Bas, Norvège, Suède

- Europe II : Algérie, Allemagne, Autriche, Espagne, Grèce, Italie, Hongrie, Israël, Lichtenstein, Maroc, Pologne, Portugal, République Tchèque, Suisse, Slovaquie, Slovénie, Tunisie.

- Asie du Sud-Est : Australie, Bangladesh, Inde, Indonésie, Malaisie, Nouvelle-Zélande, Pakistan, Philippines, Singapour, Sri Lanka, Thaïlande

- Extrême Orient : Chine, Japon, Corée, Taiwan

Les structures régionales en Amérique du Nord et du Sud, en Europe de l'Est, Moyen Orient et Afrique sont maintenues, pour l'essentiel d'entre elles.

La responsabilité des activités mondiales est aujourd'hui répartie entre cinq unités régionales :

- le Marketing et la Vente pour l'Europe
- l'ensemble Moyen-Orient/Afrique/CEI restent à Limburgerhof et à Ludwigshafen,
- l'Unité Opérationnelle Amérique du Nord demeure à Raleigh (Caroline du Nord),
- l'Unité Opérationnelle chargée de l'Amérique latine est dirigée depuis Mount Olive,
- le quartier général de la Région Asie est à Singapour.

3.2. Le passage d'une activité de production à la R&D

Dans le domaine de l'évolution en matière de recherche fondamentale, la direction de BASF décide, plusieurs années avant de commencer la réflexion prospective, de s'engager dans l'exploitation du génie génétique comme outil d'amélioration de la démarche agrochimique. La réflexion que la direction

de BASF Agriculture mène et les pistes explorées, notamment sur les problématiques environnementales, la conforte dans l'affirmation de ses positions et l'incite à entrer de façon active dans cette nouvelle voie de développement. La décision d'investir des montants très importants en Recherche et Développement conduit BASF Agro à engager, en 1998, des accords avec plusieurs centres de recherche situés en Allemagne et en Suisse. L'objectif est d'approfondir les connaissances sur le génome, les mutations génétiques et l'introduction de gènes dans les végétaux et de déboucher sur des applications concrètes venant compléter l'action des fertilisants et des produits phytosanitaires sur le développement et la qualité de la plante. Concrètement, en fonction des besoins identifiés du futur par les scénarios de la PSP, la direction de BASF oriente sa recherche dans un domaine plus complexe. Il s'agit de faire évoluer le comportement de la plante pour lui permettre de mieux réagir à certaines difficultés de croissance dues à une situation de stress momentanée ou chronique, en fonction de phénomènes pédologiques, de conditions climatiques ou d'autres facteurs extérieurs. Une autre piste de recherche concerne l'exploitation de la plante comme outil de synthèse, susceptible d'élaborer des substances intéressantes pour l'amélioration de l'alimentation ou de la santé, d'intensifier la production des protéines et d'élaborer d'autres substances comme des acides aminés par exemple. Par ailleurs, la direction de BASF Agro décide de poursuivre son développement dans la gestion des intrants sur le plan environnemental avec, notamment, la recherche intensifiée sur les inhibiteurs de nitrification pour mieux gérer l'azote, ainsi que la lutte contre des insectes par « *confusion sexuelle* », technique qui permet de limiter leur reproduction et qui correspond aux techniques visées par l'agriculture raisonnée.

D'une manière plus générale, la Recherche et Développement du groupe BASF a une orientation mondiale. Un centre basé à Ludwigshafen et des unités décentralisées situées dans le monde entier constituent un « *Verbund* » de recherche[84]. Chez BASF AG, à Ludwigshafen, toutes les activités de recherche sont concentrées dans quatre laboratoires qui fonctionnent comme des centres de compétence pour leurs domaines technologiques. Les laboratoires sont enracinés dans le Directoire. De fait, la recherche profite ainsi d'une intégration au niveau des décisions stratégiques des segments d'activité et du « *Verbund* » du savoir ; parallèlement, elle bénéficie de l'avantage de la concentration géographique

[84] En français : « stratégie d'intégration »

des activités de Recherche. Le développement de produits pour la protection des plantes se fait dans le centre agricole de Limburgerhof (Allemagne) ainsi que dans des stations expérimentales agricoles dans toutes les zones climatiques de la terre.

En 2000, BASF dépense 1 626 millions d'euros en Recherche et Développement dans le monde. Les recherches débouchent sur 1 110 demandes de brevets, faisant s'élever le portefeuille à près de 110 000 brevets. Dix mille collaborateurs de BASF travaillent à la recherche de nouveaux produits et à l'amélioration des anciens ainsi qu'à celle de nouveaux procédés plus économiques et plus respectueux de l'environnement. Rien qu'à Ludwigshafen, 6 000 employés œuvrent dans les laboratoires de BASF, ce qui fait de cette plate-forme industrielle le plus important centre scientifique mondial pour la chimie. La moitié du budget de la recherche est destinée au développement de nouveaux produits, 20 % à l'amélioration de produits déjà lancés sur le marché ; 25 % sont employés à la mise en œuvre de nouveaux procédés ou de procédés améliorés ; 5 % à la recherche de nouvelles méthodes et technologies. A la pointe de la recherche, le segment Santé et Alimentation (pharmacie, chimie fine et produits pour la protection des plantes) revendique 43 % des nouveaux brevets.

BASF s'engage donc dans la biotechnologie des plantes en 1998, domaine d'activité attrayant, avec pour objectif de rejoindre le peloton de tête des entreprises de ce secteur. La création, avec des universitaires et de nombreux accords de coopération avec des instituts de recherche constitue un premier pas dans cette voie. Cette dernière offre en effet des chances supplémentaires de croissance sur le nouveau marché des produits pour l'agriculture qui naît de la complémentarité entre les produits phytosanitaires, les semences et la biotechnologie végétale. Ainsi, BASF investit plus de 700 millions d'euros dans la recherche de 2000 à 2010 afin de donner une nouvelle impulsion à cette activité récente. Le déménagement à Lyon, proche des grands centres de recherche et des pôles de compétitivité dans ce secteur, va dans le sens de cette nouvelle orientation. Le groupe met également en œuvre d'autres moyens pour l'acquisition de semenciers ou pour des participations dans des entreprises de semences. BASF Agro adopte ainsi une stratégie de croissance externe et, depuis 1996, elle a effectué des acquisitions déterminantes et couronnées de succès dans le secteur d'activité de l'agrochimie.

Ainsi, BASF concentre toute la force de son portefeuille d'activités à développer la base d'une croissance profitable. Pour cette raison, elle choisit d'opérer son repositionnement sur le secteur agricole, en se séparant de Knoll, sa filiale santé. Elle cède son activité Pharma pour 7 milliards d'euros à Abbott Laboratories (Illinois, Etats-Unis) en décembre 2000, ce qui accroit significativement les réserves financières du Groupe. A cette époque, BASF Pharma employait 10 700 collaborateurs dans le monde, pour un chiffre d'affaires de 2,6 milliards d'euros. Le choix de la structure de holding et la vente de Knoll annoncent une politique d'acquisitions internationales dans les secteurs des produits phytosanitaires et des semences.

> Eggert Voscherau, membre du Directoire de BASF explique cette décision : « *ces dernières années, nous avons intensivement envisagé toutes les options possibles pour l'avenir de notre pharmacie et sommes arrivés à la conclusion que cette activité ne pouvait avoir de chances de réussite qu'au sein d'un grand groupe pharmaceutique ayant une présence globale* ».

Cette décision est fondée sur le fait que l'avenir de BASF repose sur la chimie de l'innovation, sur leur système de production intégrée (« *Verbund* ») hautement efficace et sur leur présence globale. Ainsi une forte position est prise dans le secteur de la Protection des plantes et dans celui du Pétrole et Gaz.

3.3. Un management tourné vers la R&D Corporate

La stratégie opérée par la direction de BASF Agro peut être qualifiée d'un « *management de l'innovation pro-actif par rapport au marché* » (Fernez-Walsh & Romon, 2010, p. 67). Par analogie, elle peut être comparée à celle présentée par ces auteurs à partir du cas de l'entreprise Liebherr-Aéreospace Toulouse SAS qui a mis en place un système de management de l'innovation basé sur la *« collecte la plus large possible des idées d'innovations, l'analyse des idées d'innovation de manière à concentrer l'investissement sur les idées ayant le plus fort potentiel de développement de marché » (idem, p. 67).*

En ce sens, la démarche de la direction de BASF semble relever d'une stratégie plus globale proche de la R&D Corporate, dont l'objectif est de « *développer une nouvelle organisation en mode réseau […] visant à décloisonner les activités de la R&D Corporate et à piloter des projets en associant des compétences à la fois internes et externes*. (*ibid*, p. 70). Il s'agit d' « *un processus s'appuyant sur une organisation transversale associant les parties prenantes »* (*ibid*, p. 71) pour améliorer l'efficience du processus d'innovation du groupe BASF afin de répondre aux nouveaux enjeux du marché agro-alimentaire.

Dès lors, BASF Agro constitue un laboratoire de conception d'innovations pour le groupe car, stratégiquement, le contexte agricole français constitue la base la plus complète des différents aspects de l'agriculture européenne, compte tenu de la position géographique privilégiée du territoire français. A ce titre, il sert de référence pour le développement de nouvelles techniques, que ce soit dans le domaine de l'amélioration de la productivité, de la qualité des productions agricoles ou de la démarche agronomique, mais aussi du management de l'innovation, tout en intégrant les différentes caractéristiques écologiques, environnementales et économiques.

L'ouverture des organisations vers l'extérieur stimule la R&D interne (Huang & Rice, 2009). BASF Agro investit des sommes importantes dans sa démarche de PSP, qu'elle assimile à des coûts de R&D, afin de développer ses capacités d'identification, d'intégration et de valorisation des savoirs externes de l'entreprise (Cohen & Levinthal, 1990 ; Loilier &Tellier, 2011). L'entreprise développe ainsi ses *capacités combinatoires*, c'est-à-dire ses capacités à développer des connaissances collectives, articulation de savoirs individuels (Kogut & Zander, 1992). L'intégration de nouvelles connaissances permet de développer la *capacité d'absorption,* indispensable à la réussite des actions « *d'outside in »* (Spithoven & *al*., 2010).

Dès lors, on comprend aisément pourquoi le *Cercle* s'est élargi au fil du processus des réflexions et de la production de connaissances nouvelles, tant par les collaborateurs que par des acteurs externes, dans une logique d'innovation ouverte. La R&D catalyse la création d'un socle de connaissances

adaptées, propices et favorable au développement de partenariats et de collaborations qui, en retour, viendront agrémenter et enrichir ce socle (Rosenberg, 1990 ; Brusoni & *al.*, 2001 ; Loilier & Tellier, 2011) .

C'est pourquoi le choix des partenaires extérieurs à cette réflexion prospective est primordial si l'entreprise se positionne dans une stratégie d'innovation. L'intégration progressive de nouveaux membres au sein du *Cercle* ne s'est jamais opérée au hasard. Ainsi, par exemple, la direction de BASF a pris soin d'identifier les chiffres d'affaires et les positionnements sur le marché de tous ses distributeurs avant de les inviter à participer à la réflexion prospective. De même, ce sont les distributeurs et la direction de BASF qui ont décidé conjointement, au terme de plus de deux années de réflexion, d'élargir le *Cercle* aux IAA et à la grande distribution afin d'élaborer en commun un cahier des charges adapté aux nouveaux défis de la sécurité alimentaire et du respect de l'environnement. Certains partenaires ont été choisis de façon délibérée, d'autres, par opportunisme.

> « *La première stratégie repose sur une démarche pro-active, volontariste, programmée et argumentée, visant à amener les partenaires ciblés à entrer dans l'écosystème. La stratégie opportuniste relève quant à elle d'une capacité de réactivité à un signal envoyé par l'environnement conduisant à intégrer dans l'écosystème un partenaire non prévu initialement* » (Mira-Bonnardel & *al.*, 2012, p. 130)

Conclusion du chapitre

La vision partagée par les membres du *Cercle* assoit la position de leader de BASF et instaure ainsi un nouveau mode de gouvernance, basé sur un référentiel commun. Le *Cercle* s'est donné pour mission de définir de façon concrète et opérationnelle l'agriculture raisonnée, de déterminer la nature et l'ampleur des enjeux pour les différents secteurs de la production agricole, et d'envisager les conséquences potentielles de la mise en œuvre de cette approche sur les différents maillons de la filière agricole et agro-alimentaire. Il aborde notamment les problématiques de certification, d'information au public, d'agriculture raisonnée et de marketing. Une grande partie des réflexions est centrée sur les cahiers des charges, instruments majeurs de la mise en place de l'agriculture raisonnée, des orientations

ou des exigences des uns et des autres en ce qui concerne la sécurité alimentaire et l'environnement. Ils constituent des outils de liaison et de communication au sein de la filière et expriment les valeurs et objectifs défendus par chaque acteur de la filière.

Dès lors, le *Cercle* estime que construire entre tous les acteurs un référentiel commun pour adosser les futurs cahiers des charges de la filière permet une avancée importante dans l'adaptation de la filière française aux exigences des marchés, tout en respectant les objectifs ou les contraintes technico-économiques de chacun.

> Pour les membres du *Cercle*, « *l'agriculture raisonnée est aujourd'hui le nom donné à une démarche qui doit n'être qu'une situation transitoire vers un futur où on n'en parlera plus, car elle sera devenue l'agriculture standard* » (extrait du discours d'un distributeur, membre du *Cercle*).

BASF Agro établit une relation privilégiée avec ses principaux clients et associe les membres de son encadrement. En effet, le standard commun est répercuté sur le terrain auprès des clients, des administrateurs, des adhérents et dans leurs entreprises, auprès de leurs personnels. Les enseignements des travaux passés du *Cercle*, les choix effectués par les grands groupes agro-alimentaires et les évolutions récentes dans les orientations mises en avant par plusieurs groupes de la grande distribution montrent à l'évidence que l'un des enjeux clés de l'avenir de la filière sera de réussir à faire de l'agriculture raisonnée le standard des pratiques agricoles, en compléments des autres types d'agriculture (biologique, de terroir, etc.). Le référentiel commun est basé sur la compréhension des évolutions passées et la montée en puissance du thème de l'environnement dans la vie de la filière agricole, mais surtout sur l'exploration des évolutions futures de l'interface agriculture-environnement.

Chapitre 7. Interdépendances stratégiques et co-évolution de la PSP avec les organisations

Introduction du chapitre

En voulant anticiper les évolutions de l'environnement général et concurrentiel, la PSP constitue un outil d'accompagnement du changement et d'exploration de trajectoires nouvelles, un instrument de management de l'innovation par la transformation des savoirs. Cette fonction de la prospective d'entreprise est soulignée dans la littérature managériale à travers ses implications en terme *d'innovations radicales* et *d'innovations incrémentales*. Les premières « *remettent en cause l'environnement dans lequel évolue l'entreprise ainsi que ses domaines d'activités* » ; les secondes « *ne provoquent que des changements continus dans cet environnement* » (Roubelat, 2001, p. 3). D'autres travaux positionnent la prospective participative dans le champ de l'apprentissage organisationnel (Bootz & Monti, 2008) pour proposer une typologie des démarches à l'usage des praticiens, mais n'intègrent pas la dimension relationnelle, pourtant prépondérante.

Si nous partageons ces points de vue, déterminés à partir de recherches empiriques et d'interventions au sein de grands groupes, ils demandent à être complétés par des apports théoriques visant à expliciter les processus de création de ces innovations, leurs caractéristiques, leurs modes de gouvernance et de pilotage, les stratégies relationnelles développées.

Par un aller-retour entre le terrain et la théorie, nous nous attachons à répondre à notre problématique afin de présenter la PSP à travers le prisme des innovations managériales. Nous décrivons le processus par lequel elle favorise la création d'innovations à travers un espace de conception basé sur les savoirs et les relations entre les acteurs concernés. Nous précisons ce processus de création, les caractéristiques des innovations managériales produites, le mode de gouvernance adopté et les stratégies relationnelles développées, afin de nous interroger sur ce modèle d'innovation ouverte, ce modèle d'action collective, basé sur les plateformes de conception et de fabrique de la stratégie.

Notre analyse vise à montrer le processus de création d'une plateforme de conception et d'affaires dans le secteur de l'agro-industrie, à travers la mise en place de la PSP chez BASF. Mais il nous faut nous interroger sur la véritable identité du *Cercle.* L'outil PSP a crée une « métastructure », un peu à l'image des TIC capables de créer des plateformes numériques d'échanges. La PSP semble également pouvoir créer des plateformes, avec des référentiels communs construits à partir de substrats informationnels.

1. Le processus d'implémentation de la PSP dans les organisations

D'une façon générale, la prospective met en place une procédure organisationnelle visant à mobiliser des acteurs pour anticiper les changements stratégiques et aider à la prise de décision (Bootz & Monti, 2008). En ce sens, elle devient un outil de gestion, c'est-à-dire un « *système formalisé dans l'action organisée* » (David, 1998, p. 44). Par sa sémantique même, la PSP s'adresse simultanément et de façon explicite, aux relations entre les acteurs et aux connaissances produites. En effet, le terme « participatif » décrit à la fois une relation entre au moins deux acteurs et le terme « prospective » renvoie à des connaissances spécifiques. Cela démontre une orientation de la PSP autant vers les connaissances que les relations, de façon assez logique puisqu'elle repose sur des réflexions thématiques, porteuses de sens pour une action partagée collectivement. En ce sens, la PSP est une *innovation organisationnelle mixte* (David, 1996).

L'analyse du processus d'implémentation des innovations managériales se fait par le prisme des savoirs produits, quand bien même ce sont les relations qui structurent les connaissances. De plus, le processus d'introduction des innovations managériales s'analyse à travers les degrés de formalisation et de contextualisations interne et externe (David, 1996). Considérer la PSP comme une innovation managériale et en déduire un modèle cohérent de pilotage du changement impliquent de la considérer à travers cet angle d'analyse.

1.1. De la méthode au dispositif de management

En tant qu'*innovation mixte* (David, 1996), la PSP se définit par les trois éléments en interaction des *techniques managériales* (Hatchuel & Weil, 1992) : son *substrat technique*, sa *philosophie gestionnaire* et sa *vision simplifiée des relations et des connaissances*.

Le substrat technique de la PSP se caractérise par la mobilisation d'outils, de logiciels, de méthodes, d'ateliers pour la construction de scénarios. Sa philosophie gestionnaire est marquée à la fois par une volonté d'encourager et de canaliser de manière efficace l'expression des collaborateurs internes dans un but mobilisateur, et par le besoin de réorientations stratégiques avec les acteurs externes dans un contexte de crise et de forts enjeux économiques, l'objectif étant la performance de l'entreprise. Sa vision simplifiée des relations et des connaissances est celle d'interactions entre des organisations dans le cadre d'une collaboration pérenne autour d'enjeux sociétaux majeurs. La PSP est à la fois un artefact et un schème d'action.

Objet	Outil	Règle	Dispositif
Cercle	Méthode prospective	Se réunir de façon régulière à travers des groupes de travail. On s'organise puis on formalise	PSP (Prospective Stratégique Participative)
Plateforme de conception et de fabrique de la stratégie	*Cercle* de PSP	On formalise puis on se réorganise	PSP (Plateforme Stratégique de Prospective)

Dans l'étude de cas que nous mobilisons, cette collaboration s'opère avec d'autres entreprises et acteurs de sa filière ainsi que ses cadres, autour d'une vision partagée sur les enjeux environnementaux du marché agro-alimentaire pour une action commune, stratégique et durable. Officiellement, cette démarche de PSP est en effet mise en place pour réfléchir ensemble sur l'avenir de la filière agricole face aux enjeux environnementaux pour déterminer les rôles et places des agricultures intensive, raisonnée et biologique, pour parler de certification et de cahiers des charges, de sécurité alimentaire et de traçabilité, de bonnes pratiques agricoles, etc. L'objectif affiché est bien d'analyser les attentes réciproques (présentes et à venir) des fournisseurs et des distributeurs face aux nouvelles exigences des agriculteurs et des industries de l'agroalimentaire afin d'envisager les complémentarités à développer au sein de la

filière de distribution. Mais derrière cette façade se trouvent également le jeu d'enjeux économiques, commerciaux et technologiques primordiaux pour ce géant de l'industrie chimique. L'objectif est la recherche de nouveaux axes d'innovations stratégiques à développer afin de pérenniser sa place de leader et, par voie de conséquence, être au plus proche des attentes du marché pour alimenter son processus d'innovation.

Cet objectif est partagé par les autres membres du *Cercle*. Ces réflexions permettent ainsi de réorienter les actions stratégiques des membres extérieurs présents au sein du *Cercle*. Tous le reconnaissent et l'explicitent clairement au cours de leurs échanges. La plupart des distributeurs présents au sein du *Cercle* s'inscrivent dans une démarche globale d'agriculture raisonnée et de certification qualité dès la deuxième année de la réflexion. Certes, ils en ont, d'une part, les moyens financiers (car seuls les plus puissants de ce marché ont été conviés à intégrer le *Cercle*) et sont, d'autre part, incités à le faire par une pression réglementaire de plus en plus forte, mais ils sont pionniers dans ces démarches volontaires et bénéficient, de fait, d'une longueur d'avance par rapport aux autres acteurs de la filière agro alimentaire.

Quant aux géants des industries agro-alimentaires comme Danone, entreprise dite « *stratège* » pour qualifier sa stratégie innovante face aux impacts du développement durable (Minztberg, 2004), ils impulsent une nouvelle dynamique au sein du *Cercle* dès leur arrivée en 1998 en lui ouvrant les portes de leurs propres réseaux d'influence et en lui faisant bénéficier de leurs expériences et de leurs exigences en matière de stratégies environnementales. C'est notamment par l'intermédiaire de Danone[85] que les organisations du *Cercle* adhèrent au réseau « Terre Attitude » porté par les Jeunes Agriculteurs (CNJA). Ils organisent ensemble en 1999, à Pomacle, dans la Marne, une manifestation grand public autour de l'agriculture raisonnée, qui réunit 300 000 visiteurs. Cette manifestation est reconduite chaque année et représente pour les membres du *Cercle* un outil de diffusion et d'intégration de leur vision commune de l'avenir auprès de leurs clients et des autres acteurs de leur marché.

[85] « En 2009, le groupe Danone a institutionnalisé un fonds de dotation baptisé « Ecosystème » dont l'objectif est de contribuer au développement et au renforcement des activités du *groupe* » (Gratacap, 2011, p. 101)

- *« Nous avons animé quatre tables rondes en collaboration avec la distribution : Danone et Carrefour. Des initiatives sont en cours et à venir, orchestrées politiquement par le CNJA. La réflexion du Cercle peut alimenter ces initiatives ».*
- *« Terre Attitude est une action de communication. On pourra communiquer du producteur au consommateur, en associant les associations de consommateurs. Il y a une volonté d'ouverture à d'autres entreprises. Le coût d'entrée est inconnu, mais il ne sera pas aussi élevé que celui que nous avons payé. L'impact et les moyens seront plus forts si nous sommes plus nombreux. Il peut donc y avoir un volet communication dans notre Cercle par l'outil que représente Terre Attitude ».*[86]

Cet effet de synergie est encore plus marquant lors de l'intégration des géants de la grande distribution comme Promodes (Carrefour) ou Auchan en 1999 qui, forts de leurs connaissances sur les attentes du consommateur final, participent à la rédaction d'un cahier des charges commun et d'un référentiel pour l'Agriculture Raisonnée. Cependant, acteurs de l'amont et de l'aval de la filière n'ont pas particulièrement l'habitude de collaborer ensemble à un niveau stratégique, et l'intégration de la grande distribution au sein du *Cercle* a donné lieu à de nombreuses discussions. De son côté, la grande distribution a également montré quelques hésitations et réticences à partager ses informations avec les membres du *Cercle*.

A l'occasion d'un comité de pilotage du *Cercle* en mars 1999, le PDG introduit la réunion en ces termes : *« l'ensemble des acteurs de la filière ont pris conscience qu'ils seront plus forts, grâce à la réflexion menée ensemble. A cette occasion, il y a eu d'énormes avancées dans les comportements et attentes, à tel point que la grande distribution, d'abord réticente, a accepté d'être associée aux autres démarches de prospective que BASF est en train de mettre en place »*[87].

Par ailleurs, les acteurs de la grande distribution ont permis au *Cercle* d'intégrer d'autres réseaux aux niveaux national et européen (notamment le réseau Eurep) qui travaillaient en même temps sur les

[86] Source : réflexions de membres du *Cercle* extraites des comptes-rendus des réunions (PGC 99 131099)
[87] Source : extrait des comptes-rendus des réunions du *Cercle* (PGC 99 040399)

mêmes thématiques pour établir un socle européen commun[88]. C'est d'ailleurs par l'intermédiaire de la Grande Distribution que le *Cercle* intègre temporairement « le Club Demeter » qui mène également des réflexions sur les tendances structurelles de l'Agriculture française avec un grand nombre d'experts et de chercheurs issus d'écoles d'ingénieurs de renom. La grande distribution cherche, elle aussi, à maintenir une position dominante face aux IAA, avec lesquelles elle entretient un rapport de force dans le cadre de ses échanges commerciaux. L'intégration des membres du *Cercle* au sein de ses propres réseaux d'influence permet à la grande distribution de contrôler les thématiques des réflexions et les informations partagées. Ce jeu de pouvoir n'a pas été accepté par tous les représentants de la grande distribution. Deux grand groupes parmi les trois invités n'ont participé qu'à quelques réunions.

Au terme de quatre années de réflexion, BASF changeant à la fois de localisation géographique et de PDG, lequel étant moins convaincu par la méthode de la PSP que son prédécesseur, la question de la pérennité du *Cercle* se pose, sans que BASF semble réellement songer à en perdre le contrôle.

> - Le PDG de BASF : *« Quelle est la pérennité de ce Cercle, qui s'est élargi au fil de ces dernières années ? Quelles pourraient être les possibilités pour que de façon opérationnelle et productive, le Cercle continue à fonctionner ? Parmi les possibilités examinées, le Club Demeter pourrait être un lieu d'accueil pour le fonctionnement de ce Cercle informel. Sachant qu'un certain nombre de participants ici sont membres du Club Demeter, il n'y a aucune obligation pour que tout le monde le soit. Seule compte la capacité à maintenir un lien fonctionnel en dehors de BASF, sous une structure simple. BASF participerait à l'appui du fonctionnement : participation financière, aspects matériels. Nous avons rencontré le président du Club Demeter, qu'y n'y voit pas d'objection. La directrice, ici présente, va répondre à nos questions ».*[89]

Si certains experts du Club Demeter sont intégrés aux réflexions suivantes du *Cercle*, et viennent enrichir par là-même les connaissances partagées, ce dernier a préféré poursuivre ses travaux « seul »

[88] Le Réseau Eurep, qui réunit la grande distribution européenne autour d'une certification, impose le référentiel EurepGAP *(Euro Retailers Produce – Good Agriculture Practices).* Ce référentiel a été développé en 1997 par un groupe de travail composé de responsables d'une vingtaine de groupes Européens de la grande distribution.

[89] Intervention du PDG de BASF lors d'une réunion du *Cercle* (PGC 99 131099)

(entendons, sous l'égide d'aucun autre réseau). En effet, les réflexions menées au sein du Club Demeter sont basées également sur des réunions prospectives, ce qui séduit les membres du *Cercle*, mais avec des experts différents invités au gré des thématiques abordées. Cette différence de vision simplifiée des relations entre le *Cercle* et le Club Demeter est très importante car la force du *Cercle* est de partager une vision commune avec des membres permanents. C'est l'une des principales caractéristiques de son processus de développement, de sa capacité de conception de nouvelles idées, mais aussi et surtout d'une stratégie collective et partagée. Par ailleurs, le club Demeter étant davantage dominé par des acteurs de l'aval de la filière agro-alimentaire, les distributeurs, les IAA et BASF ont moins de marges de manœuvre pour exercer leur contrôle et imposer leurs points de vue.

Le sentiment d'appartenance des membres du *Cercle* étant déjà relativement fort en 1999, la perspective de continuer la démarche de réflexion prospective sur la filière au sein d'un autre groupe appartenant au Club Demeter déjà existant, a provoqué de nombreux échanges entre les membres. L'extrait de quelques unes de ces discussions témoigne de cette identité de la part des membres du *Cercle*, ancrée dans leur spécificité de réflexions prospectives en filière. L'on dénote également la rupture entre la vision du nouveau PDG de BASF et celle du dirigeant sortant. Ce dernier souhaite la prolongation du contrôle de la démarche de PSP par BASF, même élargie à l'extérieur de l'entreprise. Le nouveau manager semble espérer une récupération de la démarche par une autre structure que celle de BASF.

- Le PDG sortant de BASF : *« Perspective de l'année 2000 : contact avec le Club Demeter afin que la réflexion s'élargisse à l'extérieur de BASF. BASF est souvent sollicitée car les travaux du Cercle sont connus, ce qui prouve que les consolidations auxquelles nous sommes arrivés sont cohérentes. » (…)*
- Un membre du *Cercle* : « *Notre Cercle a réussi à travailler en filière. Tous les maillons sont représentés. C'est un énorme acquis d'avoir les IAA, les distributeurs, etc. Cette notion de filière est capitale. Au sein de Demeter, la manière de travailler est différente. Le Club est localisé car même si les IAA première et deuxième transformation sont présentes, il n'y a pas que les IAA classiques et traditionnelles, et la distribution* ».

- Un membre du *Cercle* : « *Le Club Demeter fait appel à des experts qui ne sont pas là en permanence. Le groupe agro-alimentaire que nous devons intégrer serait-il prêt à faire un effort d'extension, à faire le lien avec nous ? Ce serait un atout de créer une filière intégrée et prospective grâce à la réunion des deux groupes* ».
- Le PDG sortant de BASF : « *Nous avons deux atouts : un travail en filière et prospectif. C'est cela qui a intéressé le président du Club Demeter. La première étape consistera à fonctionner sous l'égide du Club Demeter en prospective, et la seconde consistera à réunir les deux groupes : le groupe de travail agro-alimentaire et notre Cercle. Il faut un groupe Demeter prospectif* ».
- Un membre du *Cercle* : « *Ma crainte est que nous restions confiné à un secteur* ».
- La directrice du Club Demeter : « *C'est vous qui décidez de votre groupe. De plus, le groupe s'auto-régule. Il choisit ses partenaires, il s'ouvre : le groupe est son propre maître* ».
- Le PDG sortant de BASF : « *C'est la même démarche chez Demeter : l'ouverture se fait en fonction des besoin*s ».
- Un membre du *Cercle* : « *Prendre des avis divers et variés comme nous le faisons dans notre Cercle est différent de prendre des avis d'experts. La diffusion de ce genre de travail est limitée car nous sommes « coachés» par BASF. Demeter nous permettrait de nous ouvrir* ».
- La directrice de Demeter : « *Il y a des points sur lesquels vous n'avez pas travaillé, et j'ai trouvé des points auxquels nous n'avons pas pensé dans notre groupe de travail* ». (…)
- La directrice de Demeter : « *Souhaitez vous que le groupe s'élargisse à un certain nombre d'adhérent du Club, afin de créer une dynamique Demeter propre* » ?
- Le nouveau PDG de BASF : « *Cela dépend de votre définition de l'année de transition. Ce que je veux, c'est que le groupe trouve son existence au sein du Club Demeter* ».
- Le PDG sortant de BASF : « *Dans le cadre des réflexions menées jusqu'à maintenant, nous avons montré notre éthique. Certains rejoindrons le Club Demeter d'emblée, d'autres auront besoin de temps. La transition consistera à apporter notre expertise en prospective* ».[90]

[90] Extraits retranscrits des échanges entre les membres du *Cercle* à l'occasion d'un comité de pilotage visant à organiser la démarche prospective suivante (PGC 99 131099).

1.2. Degrés de formalisation et de contextualisations interne et externe de la PSP

Au début de son implémentation dans l'organisation, la PSP a un fort degré de formalisation, nécessaire à la compréhension de sa logique, de son état d'esprit, de sa méthode. En effet, la PSP est toujours introduite par un séminaire au cours duquel la formalisation de la démarche est explicitée. De ce fait, le substrat technique est très détaillé et engendre un fort niveau de formalisation. De même, au début de la démarche, la PSP n'est pas très contextualisée. Dans le cas contraire, dans la mesure où elle révèle un certain degré de formalisation, elle ne serait plus une innovation car déjà absorbée par l'organisation comme un dispositif de gestion appartenant aux pratiques de l'entreprise. Peu contextualisée au début de la démarche, la PSP est une « *innovation prête à l'emploi* » (David, 1996).

A contrario, le degré de contextualisation externe de la PSP est relativement fort. En effet, de nombreux grands groupes industriels et commerciaux ainsi que des administrations et des collectivités locales utilisent la PSP à travers des cellules de prospective appliquée au niveau de leurs directions générales, qui s'inscrivent dans la durée et opèrent à tous les niveaux des organisations : « *Comité de la prospective »* chez EDF, « *Direction Générale de prospective »* chez L'Oréal, « *Comités de programmation »* au sein des collectivités locales, etc.

Dans le cadre de notre étude de cas, il semble nécessaire d'apporter une précision sur les degrés de contextualisation interne et externe de l'innovation managériale. En effet, dans le cas d'une démarche collaborative, qu'en est-il vis-à-vis des organisations des acteurs externes ? L'implémentation d'un instrument de gestion à l'intérieur d'une organisation, lorsqu'il fait participer d'autres entreprises, ne concerne pas seulement cette organisation, mais toutes celles qui sont visées. Ainsi, le degré de contextualisation de l'outil au sein des entreprises partenaires doit lui aussi être analysé et permettre par là-même de mesurer son impact auprès des autres organisations afin de donner à ces notions une perspective plus large, qui dépasse les frontières de l'organisation initiale.

Ainsi, du point de vue de l'organisation qui implémente la PSP, le degré de contextualisation externe est relativement fort au début du processus, ce qui rassure les membres de la démarche

prospective. Le degré de contextualisation externe de la PSP au sein de ces organisations extérieures est donc lui aussi relativement fort, ce qui leur permet d'adhérer très vite à la démarche.

De même, le degré de contextualisation interne de la PSP au sein de ces entreprises est faible au début, mais le partage des connaissances ne s'arrête pas aux frontières de l'organisation et l'outil de gestion s'implémente indirectement, de façon globale ou partielle, au sein de ces organisations. Au fil du temps et du processus d'introduction de la PSP, le degré de contextualisation interne devient de plus en fort, tant à l'intérieur qu'aux frontières de l'organisation à travers les autres entreprises partenaires.

Le rôle de l'animateur de la démarche prospective n'est pas étranger à ces évolutions (Elkington, 1998 ; Zadek, 2004). Ses connaissances sont très largement incrémentées dans les outils et ses prestations menées au sein des autres organisations favorisent de façon non négligeable l'augmentation progressive du degré de contextualisation externe de l'innovation managériale. Les consultants jouent un « *rôle clé de passeur entre le monde académique et celui des entreprises, en transposant un certain nombre de concepts théoriques et en les reformulant dans un langage accessible aux managers »* (Acquier & Aggeri, 2007, p. 148). Les animateurs chargés de développer la PSP chez BASF réalisent notamment d'autres démarches similaires directement avec certains membres du *Cercle*, qui constitue dès lors eux-mêmes d'autres réseaux et groupes de travail prospectifs. Certains résultats de ces réflexions menées hors du *Cercle* ont parfois été intégrés (nous voulons dire, de manière explicite) par leurs protagonistes pour enrichir les travaux.

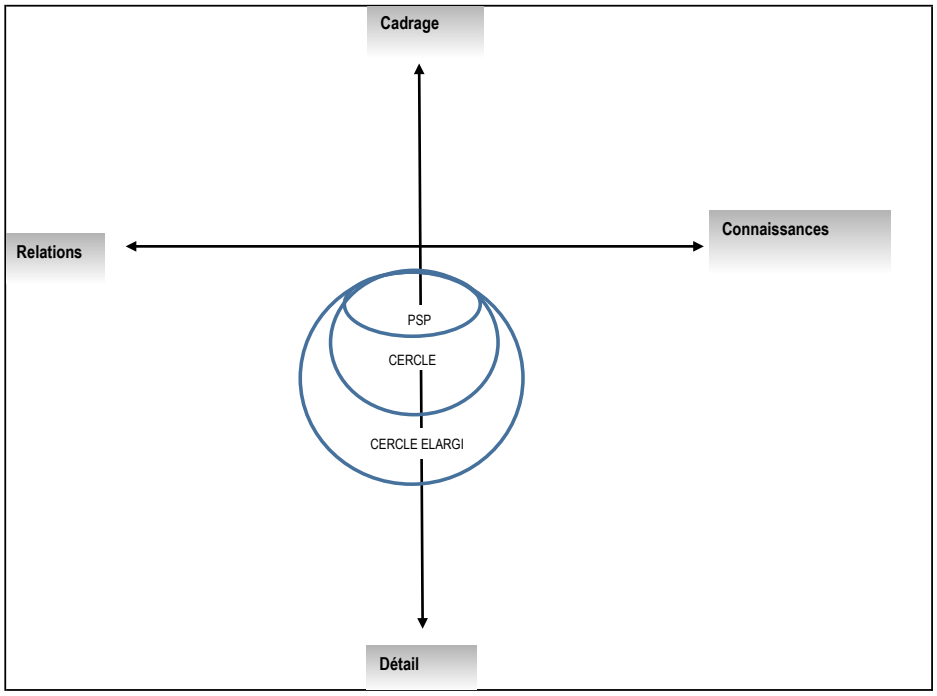


Figure 39 : Le niveau de cadrage de la PSP (inspiré de David, 1996)

Par le processus même d'élargissement progressif du *Cercle* et des connaissances partagées, la PSP est donc caractérisée par le « *modèle de la conquête » (*David, 1996), que la lunette d'observation soit portée à l'intérieur de l'organisation qui implémente l'outil ou qu'elle soit à ses frontières. C'est « *l'extension de l'expérience* » (*idem,* 1996) qui favorise la réussite de ce modèle.

1.3. Le modèle de pilotage du changement de la PSP : « les conquêtes interne et externe »

L'analyse de PSP de BASF fait apparaitre trois phases. Une première phase, de 1995 à 1997, durant laquelle ses cadres dirigeants et plusieurs organisations, notamment ses distributeurs de produits phytosanitaires, réfléchissent ensemble sur un avenir commun autour des enjeux liés à l'environnement. Une deuxième phase, de 1998 à 2000, durant laquelle est créé un *Cercle de Réflexion prospective sur la sécurité alimentaire et l'environnement*, enrichi de l'intégration des IAA, de la grande distribution, d'experts et d'acteurs institutionnels. Enfin, une troisième phase, de 2000 à aujourd'hui (2012), marquée par l'arrivée de membres issus d'autres organisations, d'autres réseaux et de pôles de compétitivité au sein du *Cercle* rebaptisé *Cercle Prospective des filières agricoles et alimentaires*.

Au fil du processus de réflexion, des thèmes étudiés et des connaissances partagées, la majeure partie de la filière agricole, de l'amont à l'aval a été conviée à intégrer cet écosystème d'affaires, de façon permanente ou non. Cette centaine de clients de BASF, ces représentants des industries agro-alimentaires, ces entreprises de la grande distribution, ces agriculteurs producteurs, ces coopératives grande culture et viticoles, ces négoces grande culture et viticoles, ces experts (institutions agricoles, membre du gouvernement, organismes de certification, chercheurs, etc.), ces distributeurs spécialisés en approvisionnement, ces grossistes gérants de plates-formes de redistribution, ces groupements d'achats (GIE d'agriculteurs), ces entrepreneurs, ces utilisateurs et transformateurs alimentaires et non alimentaires (courtiers en grain, meuniers), ces organismes de représentation et de développement nationaux (syndicats), ces organismes de développement (chambre d'agriculture, centres de gestion), les pouvoirs publics français (Ministère de l'agriculture et de l'environnement), ces réseaux d'influence et de lobbying économique et politique… ont tous été conviés à participer aux réflexions depuis ces quinze dernières années et à partager leurs savoirs ainsi que leurs relations, afin d'en donner le bénéfice à chacun d'entre eux.

Cependant, l'intégration des IAA et de la grande distribution dans le *Cercle* a marqué un tournant dans son processus d'innovation car ils sont apparus dans le rôle d'entreprises dominantes (Iansiti & Levien, 2004) et le changement de dénomination du *Cercle* est une émanation concrète du partage de la dynamique du leadership au cours de la démarche. Constitué « *d'organisations qui ont su identifier et promouvoir une innovation accessible et compatible avec le plus grand nombre d'autres entreprises* » (Saglietto, 2007, p. 80-81), le « noyau dur » du *Cercle* s'est formé.

Les travaux du *Cercle* en 1999 ont permis de définir une liste d'acteurs considérés comme jouant un rôle central sur l'avenir de la sécurité alimentaire afin de déterminer lesquels d'entre eux devaient être invités à faire partie des réflexions futures. Leur identification et différenciation ont été faites à partir d'une analyse de leurs positions convergentes ou divergentes sur des enjeux et des objectifs importants pour la filière. Les membres du *Cercle* considèrent en effet que le partage de critères majeurs permet de « *créer un langage commun, de faire un travail de débroussaillage et de sémantique* »[91]. A la suite de cette

[91] Source : extrait des comptes-rendus des réunions du *Cercle* (PGC 99 040399)

analyse menée à partir d'une enquête et d'un logiciel de jeu d'acteurs, la liste d'acteurs a été finalisée par les membres du *Cercle*.

> « *Cette liste d'acteurs a nécessité des arbitrages. En effet, il a fallu éliminer certains acteurs compte tenu du temps imparti au groupe de travail. Il faut adapter la méthode en fonction des contraintes de temps et des particularités intrinsèques de la méthode elle-même* »[92].

Il s'agit des industriels fournisseurs, de la distribution agricole, des agriculteurs, des industriels de l'agroalimentaire, de la grande distribution, de la restauration hors domicile, des organisations professionnelles agricoles nationales (dont font partie les organismes techniques), les pouvoirs publics nationaux (ministères), régionaux (services déconcentrés de l'État, collectivités locales), les organismes supranationaux (Union européenne) et internationaux (OMS, OMC, FAO, …), les médias, et enfin, les associations de consommateurs et de défense de l'environnement.

Il est intéressant de constater que ces acteurs, qui ont déjà ou qui vont progressivement intégrer le *Cercle* au fil de la démarche de PSP, sont représentatifs de la catégorisation théorique des acteurs présents au sein d'un écosystème d'affaires (cf. figure 19 sur la représentation d'un EA selon Moore, 1996, Gueguen & Torrès, 2004 ; Iansiti & Levien, 2004 ; Ronteau, 2009). Les « acteurs de niche » sont les organismes gouvernementaux, de régulation ou syndicaux ; les « centres d'affaires » sont les fournisseurs de produits et de services complémentaires, les fournisseurs de fournisseurs, les clients des clients ; les « dominants physiques » et la « firme-pivot » représentent le noyau dur.

> Pourtant, les résultats des réflexions du *Cercle* ont montré une perception quelque peu différente : « *les acteurs dominants, c'est à dire ceux qui ont une forte influence sur les autres, et peu de dépendance, sont les organisations internationales (comme Bruxelles par exemple), les médias, les associations de consommateurs et de protection de l'environnement, les grandes industries agroalimentaires et la grande distribution. Les acteurs relais, c'est à dire ceux qui sont à la fois influents et influencés, sont les pouvoirs publics*

[92] Source : extrait comptes-rendus des réunions du *Cercle* (PGC 99 040399)

régionaux d'une part, qui naviguent entre leur propre pouvoir et l'influence qui s'exerce sur eux, et les organisations professionnelles agricoles d'autre part, qui exercent leur pouvoir sur les pouvoirs publics mais qui sont par ailleurs influencées par leurs mandants. Enfin, les acteurs dominés, qui ont une forte dépendance et peu d'influence, sont les petits de l'agroalimentaire et les acteurs de l'amont de la filière, à savoir les fournisseurs industriels de produits phytosanitaires, les négociants et les coopératives. Ces résultats ont provoqué un certain choc car le groupe de travail constitué entre autres d'acteurs de l'amont de la filière et de la distribution agricole s'est aperçu que sur leurs métiers, ils n'étaient pas influents ».[93]

Dès lors, l'on constate que la domination que les acteurs du *Cercle* exercent entre eux n'est pas celle qui correspond à la réalité du marché. L'écosystème que représente le *Cercle* est une représentation partielle du marché réel de la filière.

Le processus d'ouverture ne s'est pas arrêté à l'intégration de nouveaux membres. En effet, le *Cercle* bénéficie, à travers BASF et d'autres membres, notamment les distributeurs, d'un dispositif de soutien à travers le pôle de compétitivité « AXELERA » spécialisé dans la chimie et l'environnement et organisé en huit écosystèmes d'affaires, répertoriés sous ce vocable dans leur présentation institutionnelle. BASF fait notamment partie d'un groupe de travail sur la communication et la prospective au sein de ce pôle. Par ailleurs, ce pôle de compétitivité est lui-même adhérent au réseau « Chimie du Végétal », qui fédère les principaux acteurs de l'industrie chimique, des agro-industries et des industries avals en France et en Europe. Au sein de ce réseau, BASF est elle-même adhérente et membre du Conseil d'Administration, aux côtés de certains de ses plus gros distributeurs, eux-mêmes membre du *Cercle*.

En ce sens, la PSP implémente le *modèle de la conquête* en créant d'autres innovations managériales au fur et à mesure que le *Cercle* s'ouvre à d'autres acteurs, d'autres organisations, d'autres réseaux d'entreprises. C'est la « conquête interne ». Elle pilote et accompagne le changement par le développement des relations et des connaissances qui s'incrémentent pour former de nouvelles

[93] Source : extrait des comptes-rendus des réunions du *Cercle* (PGC 99 040399)

innovations managériales, grâce à ses forts degrés de contextualisations interne et externe, au fur et à mesure de l'avancement dans le processus d'implémentation. Contextualisée et arrivée à maturité de son cycle de vie, la PSP devient le substrat technique du *Cercle*, qui, par le même processus, devient à son tour celui d'un *Cercle* élargi. Ce processus de la « conquête externe » est représenté dans les schémas ci-après.

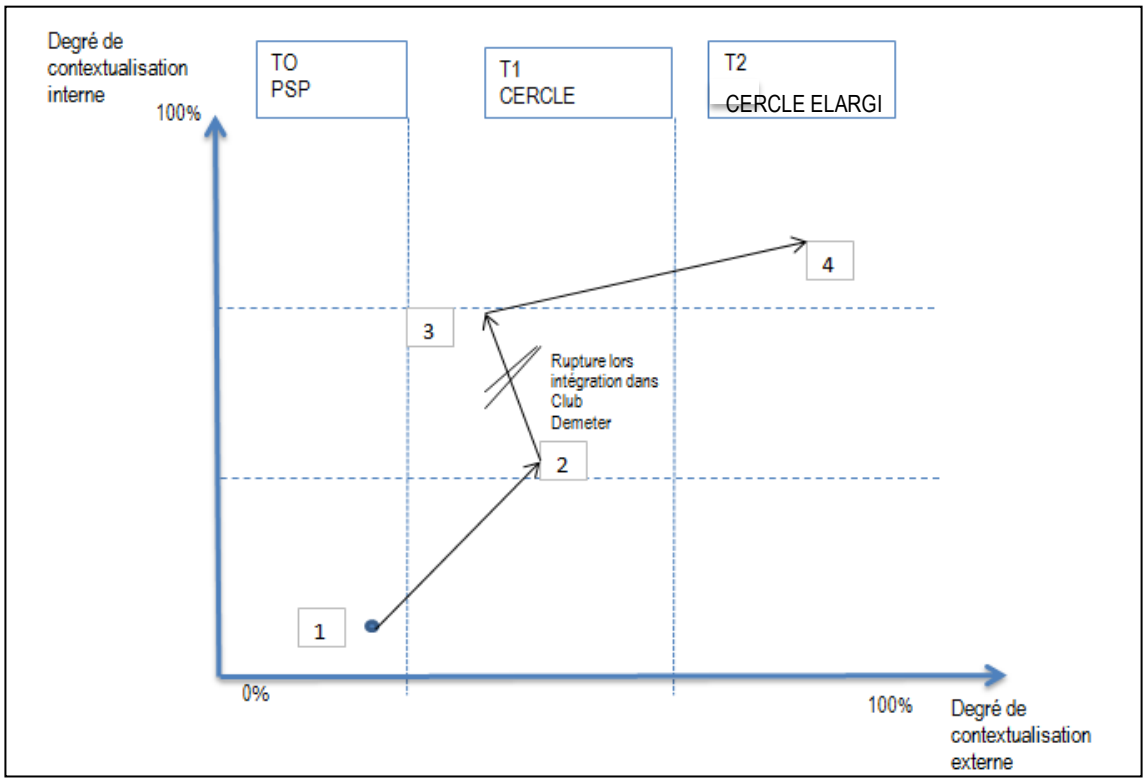


Figure 41: Les degrés de contextualisation de la PSP (inspiré de David, 1996)

Ainsi, la durée de vie de la PSP, du *Cercle* puis du *Cercle élargi* s'inscrit dans « *une courbe de vie plus large, qui est celle de la vague de rationalisation qui la porte et de l'utopie particulière qu'elle véhicule* » (David, 1996, p. 30). Il est vrai que les réflexions prospectives se prêtent volontiers aux thématiques sur les grands enjeux sociétaux et que les formes d'organisations réticulaires sont devenus les nouveaux modèles de gouvernance depuis la fin du XXe siècle, particulièrement dans le cadre des stratégies ancrées dans un cadre plus large de responsabilité sociale des entreprises (Martinet & Payaud, 2007).

La direction de BASF a, via la démarche de PSP, « essayé » et mis en place le type de relations et d'échanges de connaissances adapté pour produire les stratégies qu'il fallait – ce qui rappelle le débat stratégie structure. La question se pose alors de savoir si ces relations et ces connaissances ne sont que temporairement utiles, le temps de passer à une structure et à des stratégies renouvelées, ou s'il faut pérenniser la démarche. Si tel est le cas, cela veut-il dire qu'il faille continuer à partager ainsi la fabrique de la stratégie, ou pourrait-on considérer que certains « morceaux » de la PSP sont « intégrés », digérés

par l'organisation existante ? Ce serait le cas par exemple si les interactions informelles au quotidien avaient pris le relais au détriment de réunions formelles et dédiées du groupe de réflexion.

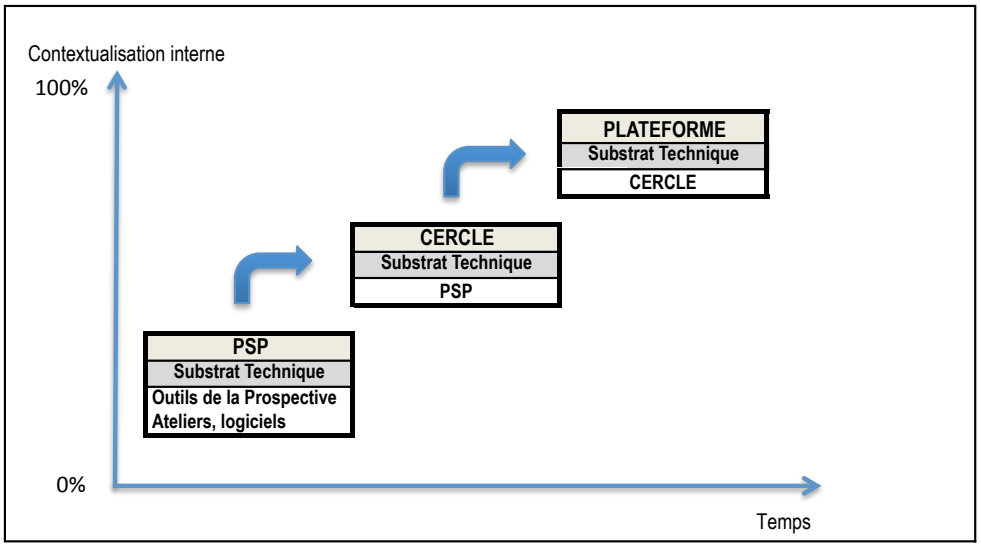


Figure 42: Le processus d'implémentation et de pilotage du changement de la PSP (inspiré de David, 1996)

2. Le *Cercle*, une plateforme de conception et d'affaires

« L'innovation systématique requiert la volonté de considérer le changement comme une opportunité »,
Drucker (1992)

Par l'analyse du processus d'évolution phasé, il apparait que la PSP, eu égard à son caractère mixte, a favorisé le développement du *Cercle*, devenu un lieu d'échanges et d'affaires, mais surtout un espace de conception de stratégies et d'innovations.

2.1. Le processus d'expansion des relations et des connaissances

La référence aux « affaires » ne peut justifier d'envisager le *Cercle* comme un écosystème d'affaires à part entière. Ce terme n'a d'ailleurs jamais été énoncé par les parties prenantes[94], même si l'on y retrouve certaines caractéristiques. Il s'agit en effet d'*une* communauté économique*,* mettant en interaction des organismes du monde des affaires dans l'objectif de créer de la valeur pour ses clients, incluant toutes les parties prenantes. BASF, dans son rôle de leader, a engagé les membres du *Cercle* à partager sa vision. Les relations contractuelles entre les organisations sont présentes, mais elles deviennent implicites par le fait que les acteurs partagent une même communauté d'intérêts. Si le début de leurs relations et de leurs réflexions est marqué par un fort besoin de contractualisation, qui transparait clairement dans leurs discours dans la première phase, il devient moins explicite par la suite car les contrats sont devenus effectifs et sont pérennisés par la continuité de la démarche. Cette logique est la même pour chaque acteur, et pour chaque nouvel entrant.

Dès lors, le *Cercle* est, en quelque sorte, une « miniature » écosystémique à l'intérieur d'un système qui ne l'est pas au départ et qui le devient ensuite au fur et à mesure de la co-contextualisation de l'outil avec l'organisation. C'est un dispositif de gestion, dont la vision simplifiée de l'organisation, c'est-à-dire la configuration de référence implicite, est un écosystème d'affaires et pas seulement une organisation « classique ». Le marché, quel qu'il soit, est un écosystème d'affaires au sens du marché dans sa définition étendue, c'est à dire pas seulement le lieu, mais l'ensemble des relations d'affaires qui s'y déroule. Métaphoriquement, on peut considérer le marché comme un dispositif de gestion, au sens où il y a une unité géographique, des magasins, des mécanismes de fixation de prix… Ce dispositif est le support de quelque chose, qui, s'il veut exploiter à plein les possibilités offertes par cette structure, est un écosystème d'affaires. Les deux sont intéressants. Dans la PSP, dans sa version élargie, c'est à dire avec tous les clients, fournisseurs, partenaires, non seulement on se met ensemble pour concevoir un futur

[94] A l'exception d'une fois, à l'occasion des résultats de la réflexion sur l'évaluation des trajectoires techniques agricoles et enjeux prospectifs pour les choix techniques » en 2005, où le *Cercle* mentionne « le système phytosanitaire grand public ».

commun, partagé (c'est le dispositif de management), mais c'est aussi là que se nouent les contrats d'affaires futurs.

D'un certain côté, il existe une double dimension de la PSP caractérisée par une dimension « dispositif de gestion » dont la structure idéale associée du point de vue social ou socio-économique est un écosystème d'affaires. La PSP, vue comme cela, ne rend à plein que si elle sert un EA, tout en n'étant pas elle-même un EA. Ou alors, on peut envisager qu'il se déroule aussi des relations d'affaires dans les *Cercles*, et dans ce cas, ceci est une des places centrales de l'EA. Cette place est en plus une place de conception, et pas seulement de fonctionnement. Il peut y avoir d'autres places. Par exemple, lorsque l'on a des clients et des fournisseurs qui utilisent ensemble une plateforme d'approvisionnement électronique, c'est aussi un des éléments d'un dispositif d'un EA qui a sa logique contractuelle entre des partenaires. La PSP n'intègre pas les bases de marchés électroniques et les autres dispositifs qui font les liens plus globaux et plus larges d'affaires entre tous les partenaires. Mais, compte tenu de l'évolution du *Cercle*, ce n'est pas seulement un dispositif de gestion que l'on met à côté. Cela rentre également dans la respiration de l'entreprise elle-même. Cela fait partie du « poumon », en quelque sorte.

2.2. La Plateforme Stratégique Prospective (PSP) pour faire de « l'open-strategizing »

La démarche PSP, restreinte au départ, « s'expand » progressivement et intègre donc des concepts de dispositif de management de plus en plus larges, jusqu'à concerner l'ensemble de l'entreprise, du moins dans la dimension « fabrique de la stratégie ». Il y aurait la même différence qu'entre une série de tableaux de bord dans différentes entités d'une organisation et un ERP, qui gère de façon beaucoup intégrée, en principe, les différents flux de l'entreprise.

Peu de travaux, à notre connaissance, dans la littérature sur les processus de l'innovation, se sont véritablement penchés sur les stratégies collectives, dans une perspective instrumentale. A l'inspiration de la théorie de la conception unifiée, enracinée dans le *Knowledge Management (*Hatchuel, 1994 ; Garel & Midler, 1995 ; Chanal, 1999) nous identifions le *Cercle* comme un espace de conception de savoirs, de savoir-faire et de processus d'apprentissages.

Cet espace de conception de savoirs s'explique en effet au travers des travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) qui proposent une représentation de la transformation des connaissances individuelles vers des connaissances collectives par un « *Cercle de création des connaissances* » en quatre grandes étapes. La *socialization* correspond à un partage de connaissances tacites au sein d'un groupe de travail. L'*externalization* est l'étape de formalisation du passage des connaissances tacites vers des connaissances explicites, qui permet de diffuser les connaissances sous une forme accessible à un plus grand nombre (par le substrat technique notamment). La *combination* correspond aux interactions des nouvelles connaissances avec celles déjà acquises, c'est-à-dire les connaissances explicites. Enfin, l'*internalization* relève de l'appropriation de nouvelles connaissances par les individus comme moyens de travail, c'est-à-dire le passage des connaissances explicites vers des connaissances tacites.

En d'autres termes, les connaissances se créent et se diffusent via des interactions sociales qui se produisent lors de la conversion de connaissances tacites en connaissances explicites. Il peut s'agir d'interactions entre des individus, ou entre des individus et une organisation. On voit ici apparaître le lien entre connaissances individuelles et connaissances collectives : l'organisation en tant que telle ne peut créer de connaissances mais ses modes de fonctionnement peuvent jouer un rôle fondamental dans l'incitation aux échanges et dans la facilitation de la diffusion des connaissances individuelles (Nonaka, 1994).

L'interaction entre nouvelles connaissances et connaissances déjà acquises et le passage des connaissances explicites vers les tacites (Nonaka, 1994) se fait à travers un *espace de conception* (Le Masson & al., 2006) qui intègre les apprentissages dans un raisonnement d'ensemble, devenant dès lors un référentiel commun pour tous les acteurs.

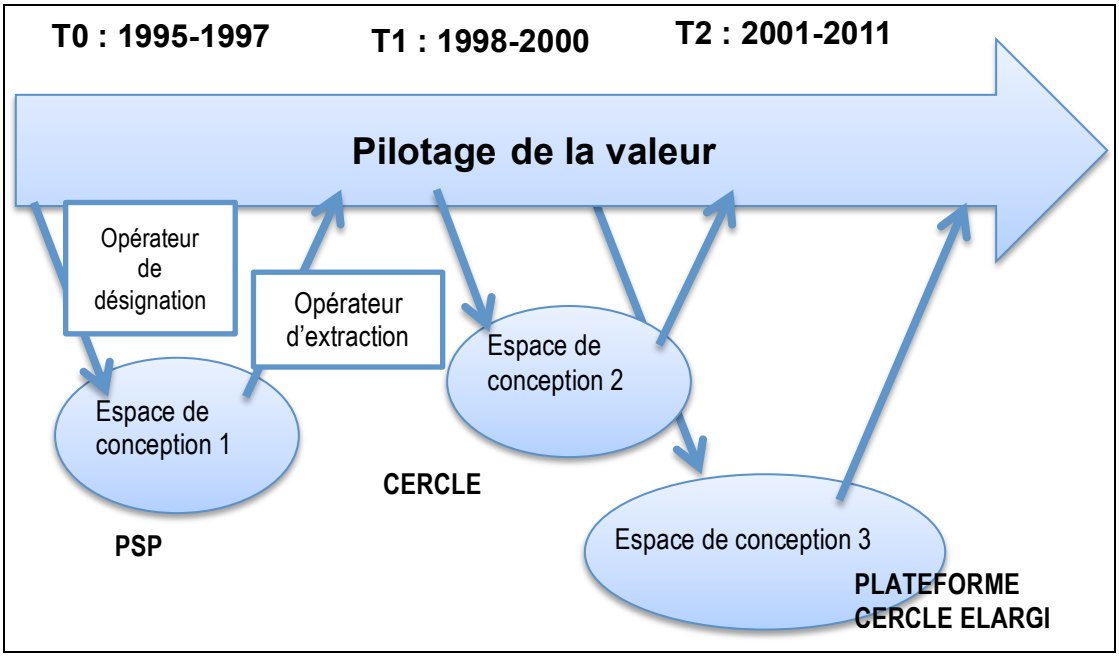


Figure 43 : Processus d'exploration des innovations managériales issues des démarches prospectives (d'après Le Masson & al., 2006)

La PSP crée des espaces de conception où interagissent les savoirs et les relations dans un processus d'innovation. Ainsi, a-t-elle permis la création d'un *Cercle,* devenu à son tour le cadre de création d'une véritable plateforme, réunissant tous les acteurs de la filière agro-alimentaire autour d'un leader à l'initiative de la démarche. Ce leader, qui se situe à l'amont de la production raisonnée par les produits qu'il permet d'injecter dans le sol, a su imposer une offre de produits et de services axés sur la protection de l'environnement pour assurer une alimentation de qualité, dont il maîtrise les standards technologiques.

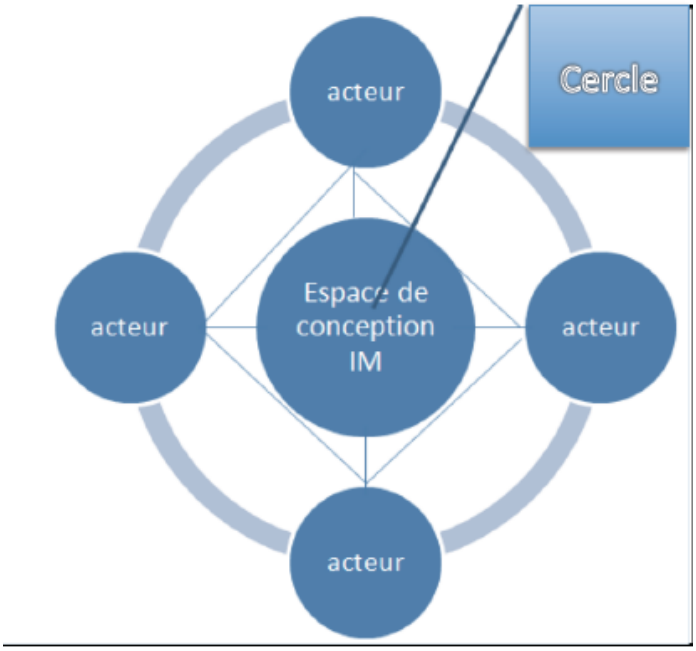


Figure 44 : Représentation de l'espace de conception de BASF

Ce processus de conception évolue avec la durée de vie de l'innovation. En effet, les innovations managériales ont un cycle de vie qui peut s'analyser à travers leur degré de contextualisation interne. Dès que l'innovation est totalement absorbée et assimilée par l'organisation, elle n'en est plus une. Du processus de création de savoirs nouveaux dépendra la création d'une nouvelle innovation. Ce processus se développe en trois phases : une phase d'expansion où le périmètre des acteurs et du marché concerné s'agrandit ; une phase de maturité pendant laquelle les acteurs construisent des référentiels, des visions, des savoirs communs pour pérenniser leurs actions futures ; enfin, une phase d'auto-regénération au cours de laquelle apparait une nouvelle innovation « *à même de reconstruire un destin futur sur les fondations de l'ecosystème d'affaires existant* » (Ronteau, 2009, p. 199). Le schéma suivant en est l'illustration.

La phase amont, associée à des processus d'exploration, est un moment privilégié de construction des compétences (Loilier & Malherbe, 2012). Celles-ci sont multi-niveaux : organisationnelles, c'est-à-dire propres à chacun des membres de l'EA, mais aussi inter-organisationnelles, autrement dit, partagées par ces mêmes membres. Cette étape représente une phase globale d'apprentissage à l'origine d'une création de compétences et de savoirs qui se traduit par un *Cercle* vertueux orienté autour de la création de valeur. Quatre séquences successives dans ce cycle

d'apprentissage sont identifiées : la recherche de nouvelles idées, l'action et l'expérimentation, la création de valeur, la rétroaction (Moore, 1996). La recherche de nouvelles idées ou d'opportunités est une période durant laquelle BASF et ses clients identifient une innovation, une technologie, des concepts, afin de proposer une alternative viable à des solutions déjà existantes sur le marché. Ces pionniers intègrent leurs compétences au sein du *Cercle*, plateforme nécessaire à la création d'une offre principale. La période d'action et d'expérimentation repose sur la détermination d'une offre primitive et la sélection d'une population de clients qui tolèreront de tester une forme inaboutie de l'offre promise. Durant la troisième période, les organisations cherchent à ajuster leur proposition de valeur en définissant notamment une architecture organisationnelle. De nouveaux membres sont sollicités pour intégrer cette architecture afin de disposer des actifs et des processus nécessaires à la mise en oeuvre de la proposition de valeur (Moore, 1996). Enfin, durant la séquence de rétroaction, la communauté évalue les actions passées et regarde vers l'avenir pour anticiper les besoins et se préparer à la phase d'expansion de la plateforme (Loilier & Malherbe, 2012).

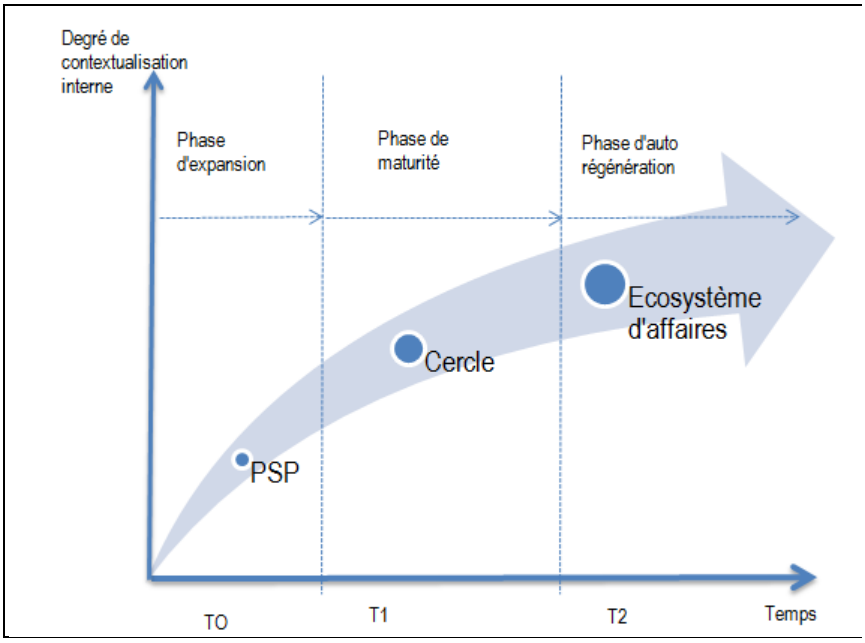


Figure 45 : Le cycle de vie de la plateforme de conception et d'affaires (inspiré de David, 1996 ; Moore, 1993)

Le schéma explicite le degré de montée en généralité de l'outil sur différents points simultanés, et dans les étapes de maturité (auto-régénération). Ce processus rappelle d'autres méthodes de déploiement de la stratégie. En effet, certaines innovations en management comme les tableaux de bord

équilibrés ou Six-Sigma par exemple sont expliquées au début comme des méthodes très précises et concrètes et deviennent, au fur et à mesure, une philosophie du management. La méthode elle-même, dans son sens pratique, est elle-même nécessaire, mais ce n'est plus le centre du débat.

L'ensemble des membres de la plateforme profite des « efforts » de l'entreprise pivot, rôle indispensable au fonctionnement et à la gouvernance des formes d'organisations réticulaires. En effet, la plateforme est un organe de régulation constitué d'un *noyau*. Ce dernier est un leader, une firme, qui définit, réalise et régule le système. Vu de l'intérieur, « *le noyau est un ensemble d'entreprises partenaires d'un donneur d'ordre* » (Besson & *al.*, 1997*)*. Vu de l'extérieur, « *il est comparable à une organisation intégrée. La frontière entre le dedans et le dehors est comme imaginaire. Paradoxalement, ce flou est toute la qualité du système alliant la réactivité à l'efficacité* » (*idem*, 1997).

La performance des organisations réunies au sein de la plateforme sera d'autant plus longue qu'elles sauront préserver leurs compétences et leurs ressources partagées.

Y a t-il co-évolution des compétences le long d'une trajectoire d'innovation (Moore, 1996) ? Cette question permet d'aborder le rôle des leaders. Pierce (2009) pense que c'est le keystone qui fixe les règles qui dépendent elles-mêmes de la contribution des acteurs. « *Les choix architecturaux sont donc particulièrement importants et conditionnent le degré d'ouverture du processus d'innovation* » (idem, 2009). Même si le keystone détient les règles du jeu, il y a co-évolution avec les autres puisque ces derniers contribuent aux compétences, donc aux savoirs, donc à la trajectoire d'innovation. Moore dit d'ailleurs que l'EA est hiérarchisé pour souligner le rôle des leaders.

La plateforme est donc proposée par les leaders. Elle est l'architecture organisationnelle nécessaire à la co-évolution des acteurs et des compétences. Elle est développée par l'ensemble de la communauté qui y apporte ses contributions, même si le rôle des leaders reste primordial car ils orchestrent, incitent de nouveaux membres à la rejoindre et orientent sa trajectoire.

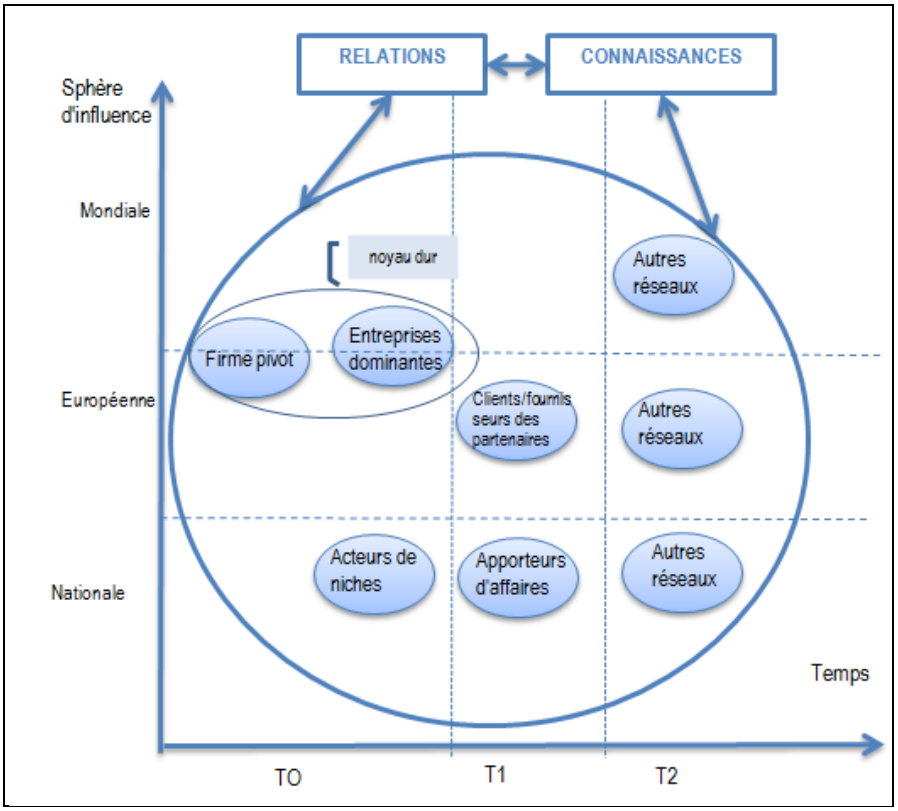


Figure 46 : Représentation du processus d'élargissement de la plateforme de BASF à travers ses profils d'acteurs et leurs sphères d'influence (inspiré de Iansiti & Levien, 2004)

En conclusion, l'application réussie de la PSP engendre bien la transformation de l'organisation pour répondre aux enjeux de son marché. Si l'outil est bien contextualisé dans l'organisation, et si la structure est bien conforme à la stratégie, en particulier parce que l'outil lui-même est fait pour intégrer et pour fabriquer de la stratégie, alors l'on assiste à une forme d'alignement outil/structure/stratégie.

L'angle d'analyse instrumental propose une typologie de l'innovation ouverte spécifique aux plateformes afin de répondre à quelques questions laissées en suspens par la littérature managériale : quelle est la nature des plateformes ? Quelles sont les conditions de leur ouverture ? A quelles conditions les entreprises peuvent-elles bénéficier des relations avec des acteurs externes ? Sur quelles bases les entreprises peuvent-elle construire des relations variées avec d'autres organisations ?

Si la PSP permet la création de plateformes de conception, elle devient un modèle d'espaces de conception. Cela permet de lier prospective et innovation, pas seulement au sens des idées nouvelles, mais aussi pour de nouveaux produits, procédés et process. En ce sens, la PSP pourrait-elle être

comparés aux modèles des théories de l'innovation ? La PSP n'est pas la seule démarche intégratrice au niveau stratégique. L'on pourrait même supposer que certaines pratiques d'aides multicritères à la décision comme les méthodes ELECTRE de Bernard Roy (1985) jouent également ce rôle. Si l'on se penche davantage sur les stratégies issues de la théorie de l'innovation, les ateliers DKCP issus de la théorie C/K sont en développement. A notre connaissance, la seule modélisation opérationnelle pour créer des espaces de conception se développe au sein des ateliers DKCP. Y associer la Prospective pourrait peut-être apporter des règles de conception de rupture, car l'exploration sur les futurs possibles est plus large.

2.3. Les caractéristiques de l'EA « PSP »

Nous proposons une typologie de l'EA-PSP afin d'en définir sa nature et ses caractéristiques, ses conditions de création et d'ouverture, ainsi que les bases de construction des relations avec les acteurs externes.

D'abord, concernant sa nature et ses caractéristiques, l'EA est une innovation managériale orientée à la fois vers les relations et les connaissances. Son degré de contextualisation interne est faible en phase d'expansion et augmente au fur et à mesure de son évolution vers la maturité puis l'auto-regénération (Moore, 1993). En revanche, son degré de contextualisation externe est fort, eu égard aux expériences de succès reconnues comme l'EA de Linux par exemple. Son substrat technique est important, basé sur des réunions régulières et formalisées, et s'appuie sur celui d'une innovation mixte déjà contextualisée par l'organisation. Sa philosophie gestionnaire est celle de l'atteinte de la performance. Sa vision simplifiée des relations et des connaissances repose sur des stratégies partenariales soutenues par des coopérations diagonales pour développer une offre globale et, avec les partenaires internes, sur un management multi-projets selon le principe du middle-up-management (Nonaka, 1988). Ce sont des entreprises qui s'engagent dans une démarche commune, responsable et durable autour de défis sociétaux majeurs. Sa durée de vie est limitée et dépend de la continuité des nouveaux savoirs produits, enrichis par de nouvelles relations.

Ensuite, concernant ses conditions de création, l'EA impose d'adopter un mode managérial collaboratif, nécessaire à la réunion de compétences et de moyens dans des secteurs d'activités fortement influencés par leurs environnements extérieurs et/ou à très forte valeur ajoutée (comme l'aéronautique par exemple). L'EA doit être piloté par un pivot, c'est-à-dire une ou plusieurs entreprises leader, qui bénéficient de moyens financiers importants et d'une très forte capacité d'innovation afin de pouvoir imposer leurs standards, leur vision, leurs normes. Le management de l'innovation de l'EA doit être instrumentalisé par des substrats techniques utilisant des modes virtuels (comme les TIC par exemple) ou présentiels (comme la PSP) basés sur le développement des savoirs et des relations. Enfin, l'organisation doit évaluer la pertinence/coût en tenant compte du contexte d'innovation pour contextualiser et optimiser la mise en œuvre des outils.

En ce qui concerne ses conditions d'ouverture, l'EA est construit sur le modèle de la pratique de l'*outside in*, c'est-à-dire l'intégration de connaissances nouvelles externes dans l'organisation (Spithoven & *al*., 2010). Autrement dit, l'entreprise doit avoir d'importantes capacités d'absorption, à savoir celles de pouvoir substituer avantageusement des interactions externes à une partie de la R&D interne. Elle doit également avoir de réelles capacités combinatoires (Kogut & Zander, 1992), à savoir, celle de définir le seuil minimal de R&D à conserver afin d'exploiter les idées et les ressources externes. Il est ainsi recommandé de transférer l'activité R&D de l'entreprise dans un centre technique afin de garder l'activité « I », comme innovation, en lien direct avec le terrain.

Par ailleurs, les conditions et les bases de construction des relations avec les acteurs externes sont avant tout définies par le leader de l'entreprise pivot, également appelée « tête » de l'EA, qui doit maintenir sa position par sa forte maitrise de savoir-faire techniques, son importante capacité d'innovation, sa capacité d'imposer des technologies et des savoir-faire, son pouvoir de créer de nouveaux espaces de valeurs pour les utilisateurs potentiels des offres de produits et de services. Il est nécessaire que les partenaires partagent des intérêts communs et la proximité géographique des acteurs est une condition favorable à la diffusion des savoirs tacites non codifiables (Nonaka, 1988). Par ailleurs, il est recommandé de mettre en place un dispositif de soutien et de structuration de l'innovation (comme un pôle de compétitivité par exemple) en partenariat avec les pouvoirs publics, des laboratoires de recherche publics et privés, des universités, des investisseurs privés et industriels.

Enfin, les relations entre les acteurs de l'EA sont caractérisées par une plateforme commune qui matérialise leur espace de coopération. Ils développent des relations diagonales variées qui combinent tous les types de stratégies relationnelles. Ces stratégies relationnelles mettent en exergue des relations de réciprocité (Dameron, 2001) où la dimension cognitive est très présente (Ingham, 1994) dans un processus délibéré et dynamique (Ring & Van de Ven, 1992). Elles favorisent des processus d'apprentissages croisés (Hatchuel, 1996) à partir d'un savoir préalable dans l'objectif d'une action collective. Au départ, les connaissances individuelles sont figées (Baumard, 1991) et permettent de construire des savoirs expansifs (Hatchuel, 1999). De ce fait, ces coopérations se construisent de manière incrémentale par le biais de l'ajustement mutuel entre les différents acteurs concernés par le processus d'innovation (Saubesty, 2002).

Ainsi, notre typologie rejoint de récents travaux (Almirall & Casadesus-Masanell, 2010 ; Loilier & Tellier, 2011) qui proposent de lier le champ de l'innovation ouverte à celui des écosystèmes d'affaires. En effet, ces recherches portent sur des logiques d'extension de l'innovation pour créer de la valeur, dans le cadre de stratégies de coopétition (Nalebuff & Brandenburger, 1996) et de partenariats flexibles. Pourtant il est paradoxal de parler d'innovation « ouverte » face aux EA, réseaux très « fermés » d'entreprises minutieusement sélectionnées pour leur apport dans le processus de création de la valeur.

Ce clivage entre innovation ouverte et fermée ne correspond cependant pas aux pratiques des organisations du XXIe siècle et, posé en ces termes, n'apporte aucun éclairage sur les processus de conception des écosystèmes d'affaires. Au contraire, cela en réduit l'analyse et la compréhension.

3. Le processus d'évolution de la PSP

La PSP matérialise un lieu de prospective qui construit des représentations partagées dont se nourrit la fabrique de la stratégie. Il s'agit d'un modèle relativement linéaire ou interactif qui intervient avant les modèles d'intégration. Il s'apparente aux modèles classiques d'innovation. Le processus d'évolution de la PSP peut se décrire en quatre étapes successives représentées par les schémas ci-après.

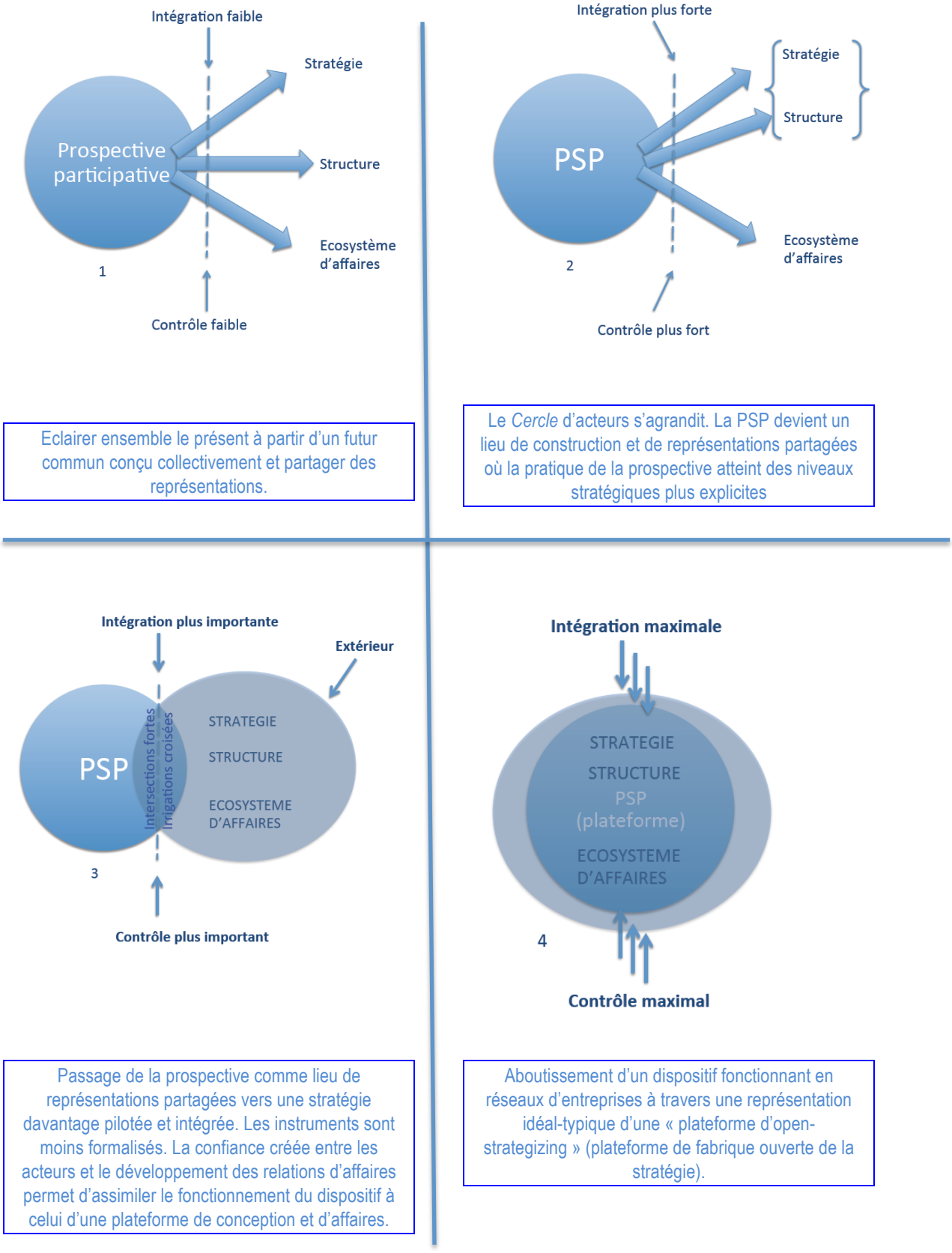


Figure 47 : les quatre schémas successifs qui tracent l'évolution de la PSP

Etape 1

Au départ, la prospective d'entreprise est mise en place dans l'organisation de façon « classique » comme une méthode qui fournit des éléments permettant de faire de la veille et d'accentuer des termes et une expertise de développement durable pour sensibiliser les acteurs en présence. La prospective stratégique consiste à construire des scénarios du futur, c'est à dire des « futuribles », pour se positionner dans un présent dans lequel les entreprises mèneront des actions proactives.

Au début de la démarche, ce dispositif n'est pas mis en place pour faire de la fabrique ouverte de la stratégie. L'objectif est d'éclairer le présent à partir d'un futur commun conçu ensemble, et de partager des représentations. Cette démarche est certes un préalable pour faire collectivement de la stratégie, mais les processus de décision ne sont pas encore enclenchés. Il s'agit d'une approche de sensibilisation des acteurs qui n'est pas directement et explicitement couplée avec leurs tâches opérationnelles quotidiennes et leurs pratiques.

D'une certaine façon, la PSP permet de construire des visions partagées, c'est à dire des accords temporaires sur ce qu'est le monde, et transforme probablement les esprits à partir des scénarios et de leurs visions. Cela ne suffit pourtant pas pour élaborer, concevoir et déployer ensemble une stratégie qui tient compte de ces scénarios.

Etape 2

La seconde étape permet à la PSP de devenir un lieu de construction de représentations partagées. Les méthodes de la prospective sont des prétextes parce que les acteurs pourraient probablement faire autrement, en mobilisant d'autres outils. Le *Cercle* s'agrandit, les acteurs prennent progressivement et plus fréquemment l'habitude de réfléchir ensemble. A ce stade, la pratique de la prospective atteint des niveaux de réflexions stratégiques plus explicites mais de manière encore relativement indirecte et non maitrisée. Dès lors, le dispositif ne se borne plus seulement à sensibiliser les esprits. Ce processus se matérialise à travers l'évolution des dialogues et la construction d'un vocabulaire stratégique à travers celui du développement durable et de la prospective.

> Un distributeur, membre du *Cercle* : « *Il faut être acteur du changement, et pour cela, il faut s'organiser, être proactif. L'approvisionnement n'est pas suffisant, il faut un niveau produit et un niveau service* » (extrait d'une réunion du *Cercle* (PGC 98)).

L'analyse textuelle des mille mots les plus fréquemment employés, effectuée à l'aide du logiciel N Vivo[95] montre l'utilisation des mots « environnement », « développement durable », « prospective », « scénarios », « stratégique », « technique », « sécurité alimentaire », « politiques » ou « objectifs ».



Nuage des fréquences de mots en T1 (requête N Vivo sur les 1000 mots les plus utilisés par périodes)

Le croisement entre les discours par acteurs et par phase indique une présence plus importante des consultants dans les échanges (36%) par rapport aux acteurs de la filière (24%), la direction (23%) et les cadres intermédiaires. En effet, les consultants prennent eux aussi part dans les processus de changement stratégiques car ils interviennent directement dans l'entreprise, aux côtés des *top managers* et des cadres intermédiaires. Ils participent aux processus de diffusion des innovations managériales dans mais aussi hors de l'organisation (David, 1998 ; Birkinshaw & *al*., 2008), légitimisent les pratiques, les dupliquent chez leurs clients et contribuent à favoriser des modes managériales.

	Consultants	Filière	Direction	Middle Management
T1	36%	24%	23%	18%
T2	29%	39%	17%	15%
T3	37%	29%	11%	23%

	Consultants	Filière	Direction	Middle Management
T1	57	38	37	28
T2	330	448	195	169
T3	23	18	7	14

Tableau 22 : Proportion des discours attribués à chaque acteur durant les démarches de PSP (données en nombre d'inférences et en pourcentage)

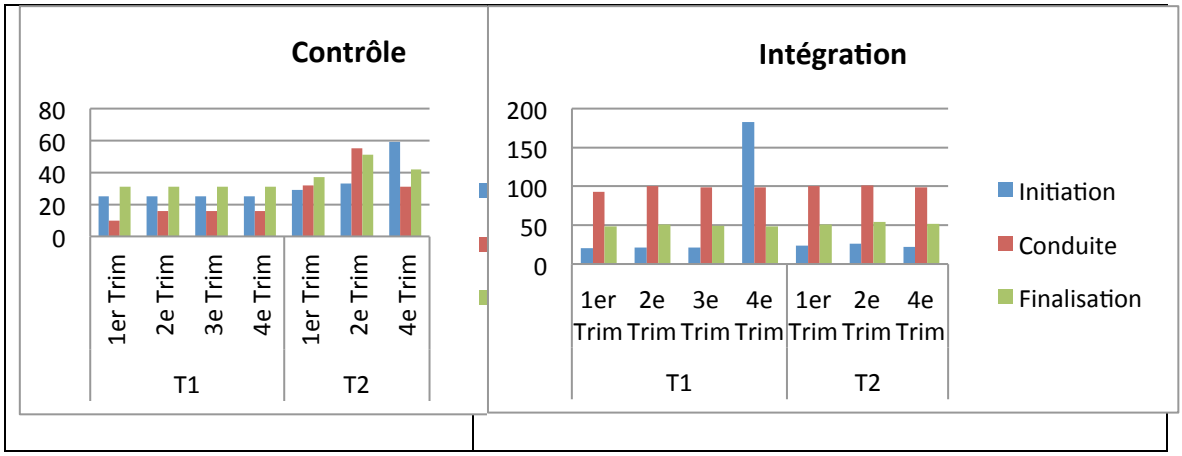
N.B : les données de la phase 1 (T0) ne sont pas indiquées car nous ne disposons pas des minutes des échanges du Cercle pour cette période).

[95] Cf. annexe 2.

Une focalisation sur les ateliers de travail, situés dans le temps et par trimestre, révèle un niveau de contrôle et d'intégration relativement faible, notamment parce que les ateliers ne sont pas les seuls lieux de développement du dispositif. En effet, l'analyse textuelle montre que sur l'ensemble du corpus pour la période considérée (T1), le contrôle représente 35 inférences au total et seulement 13 inférences pour les ateliers. Pour l'intégration, le ratio est encore plus faible (9 inférences sur 48 au total). Les démarches internes liées à la prospective dans l'entreprise, les réunions ou séminaires avec les membres du *Cercle* avec des acteurs institutionnels pour mener des actions de lobbying, sont autant d'autres espaces d'intégration et de contrôle. A ce stade, la prospective est encore relativement formalisée et les ateliers, bien qu'étant très importants dans la démarche, sont un peu moins développés que dans la phase suivante. Une focalisation sur cet instant particulier de la prospective où les acteurs échangent leurs réflexions sur le thème étudié nous semble pertinente et représentatif du processus de construction de sens entre les membres du *Cercle*.

En effet, les ateliers de prospective représentent les « épisodes stratégiques » privilégiés du dispositif de la PSP car c'est à ce moment que les phases de « conduite » permettent la majeure partie des échanges entre les différents acteurs impliqués. Le contrôle s'opère tout au long de la démarche mais davantage en phase de « finalisation » des épisodes. Cette dernière consiste à rappeler les décisions prises et les responsabilités des contributeurs à la suite des réunions, à confirmer que ces décisions sont bien comprises, respectées et qu'elles seront mises en place par tous les acteurs individuels et les équipes concernées. La finalisation aide également l'entreprise à concrétiser les décisions validées en commençant à créer déjà le lien avec le futur épisode.

L'intégration se fait également tout au long des épisodes, mais davantage en phase de conduite. A la fin du premier épisode, les inférences sont plus importantes en phase d'initiation, car les dernières réunions permettent de valoriser les travaux passés et de préparer les suivants. L'intégration se manifeste par la proposition de poursuivre les travaux avec des membres nouveaux, d'identifier les priorités clés, de faire des recherches et de préparer toutes les informations disponibles comme base des discussions et des décisions.



Figures 48 : Nombre d'inférences calculées de contrôle et d'intégration au cours des phases 1 et 2 détaillées par trimestre

Etape 3

La troisième étape est celle du passage de la prospective en tant que lieu de représentations partagées vers une stratégie davantage pilotée et intégrée. Le lien entre prospective participative et stratégie est davantage visible, notamment du fait de l'existence pérenne et de l'expansion du *Cercle*. Le dispositif est plus intégré que dans la phase précédente et laisse entrevoir un fonctionnement proche de celui d'une plateforme où les acteurs développent des mécanismes de confiance et prennent l'habitude de travailler ensemble.

La stratégie se construit collectivement, mais continue également à se faire dans chaque organisation respective par les mécanismes classiques. Le *Cercle* et la PSP permettent de stabiliser les relations entre les acteurs, même s'il existe également d'autres lieux en dehors de ces dispositifs. Les acteurs du *Cercle* se rencontrent davantage qu'avant dans d'autres lieux que les salons professionnels et les sites habituels de leurs rendez-vous d'affaires. Ils assistent par exemple ensemble à des conférences, mènent des actions de lobbying (pour la TGAP notamment), intègrent des réseaux d'influence sur leur secteur (le réseau FARRE par exemple). Ce dispositif apporte un canal supplémentaire par lequel les acteurs dialoguent, contractualisent et passent des engagements, sans pour autant supplanter les canaux existants des services commerciaux et techniques. En effet, il ne s'agit pas réellement des mêmes interlocuteurs : le *Cercle* est composé de cadres dirigeants ; les ingénieurs et techniciens n'assistent pas à toutes les réunions (comités techniques stratégiques) mais seulement aux comités de pilotage. De fait, la nature des engagements passés au travers de ces dispositifs est moral avant tout. Les contrats annuels entre BASF et distributeurs ne sont jamais discutés ou négociés durant une réunion du *Cercle*. Il est en

revanche fréquent qu'avant ou après les réunions, parfois la veille, les partenaires d'affaires se réunissent au siège en présence des responsables commerciaux et techniques concernés. Il est également vrai que le *Cercle* a favorisé les échanges d'informations entre la grande distribution et les autres partenaires, notamment les industries agro-alimentaires. Par exemple, la grande distribution finit par accepter de diffuser ses cahiers des charges aux membres *du Cercle* afin que tous puisse y travailler, malgré les problèmes de confidentialité qui l'ont empêché de le faire durant près d'une année. En réalité, la diffusion de ces cahiers de charges révèle que certains produits commercialisés par BASF[96] et vendus par les distributeurs sont indiqués sur une liste de produits interdits par Carrefour. Hors du *Cercle*, les directeurs techniques responsables de l'homologation des produits se chargent de fournir à Carrefour les preuves nécessaires aux normes de respect de l'environnement.

C'est aussi l'étape où la manipulation et la domination de l'entreprise-pivot sont plus manifestes. La PSP est probablement également l'outil dont les dirigeants de BASF disposent pour collecter les représentations que les principales stakeholders avec lesquelles ils travaillent se font du futur. En ce sens, la PSP met également en évidence des rapports quelque peu unilatéraux. Elle représenterait peut être aussi une sorte de monologue entre BASF et les acteurs qui ont participé au dispositif, qui servirait surtout les intérêts de BASF. La PSP n'a donc pas que des vertus intégratives et montre également la domination de BASF. Le *keystone* de ce système se positionne comme un acteur qui structure son environnement pour finalement stabiliser un certain nombre de ses relations contractuelles. BASF est l'orchestrateur du dispositif. Les partenaires sont d'accord pour participer à cette démarche participative mais l'on peut imaginer qu'il y a également un mélange entre une forme de naïveté - tous les acteurs n'étant probablement pas conscients de la valeur des informations qu'ils communiquent à ce moment là - et une sorte d'animation positive à participer à cette démarche novatrice.

Au cours de cette étape, les instruments sont de moins en moins formalisés au fur et à mesure que le temps s'écoule. Les acteurs mettent en place des relations de confiance car ils se connaissent mieux. Il se crée des routines et des langages qui leur permettent de dialoguer davantage sur l'implicite

[96] Le métirame-zinc, notamment.

que sur l'explicite. Cependant, s'il y a moins de formalisation, c'est aussi parce qu'il existe d'autres lieux où les acteurs peuvent faire de la stratégie. La confiance créée permet également de consolider les relations en dehors et à côté de ces dispositifs, des lieux de fabriques « invisibles » de la stratégie.

Cette phase, plus intégrée que la précédente, se développe au sein d'un *Cercle* encore plus large. Les outputs du *Cercle* sont volontairement intégrés dans la stratégie de manière plus pilotée, plus systématique. Le vocabulaire stratégique continue à se construire autour d'un référentiel commun lié au développement durable et à la prospective. Par exemple, les rapports d'activités mensuels élaborés par les responsables techniques et commerciaux qui font partie du *Cercle* comportent de plus en plus de termes liés aux réflexions stratégiques au fil du temps, alors que ces comptes-rendus sont auparavant des outils de reporting purement techniques.

- - « *Le sujet de l'agriculture raisonnée est plus porteur que jamais. 150 participants sont venus au forum organisé par Development Institute International. Compte tenu du succès, une nouvelle session est organisée en avril 2000 »* (extrait du rapport mensuel de novembre 99 d'un responsable commercial de BASF.
- - *« Filière : les projets de créer un cadre pour la rédaction des cahiers des charges se multiplient : ITV, APCA, FARRE, INAO. Le CIVC aurait un cahier des charges prêt à être publié. Terre Attitude : Carrefour ne divulgue pas son cahier des charges qui est confidentiel. On s'oriente vers des généralités* » (extrait du rapport mensuel de décembre 99 d'un responsable technique de BASF).

Durant cette troisième phase, les notions de groupe deviennent bien plus intégrées avec l'idée qu'il s'agit presque d'un laboratoire. La stratégie se fait à l'intérieur, mais également à l'extérieur. Les intersections entre la PSP, la stratégie, la structure et les partenaires sont fortes et s'enrichissent mutuellement. Pour maintenir le dispositif, les mécanismes de contrôle sont plus forts à travers une coordination hiérarchisée entre les acteurs, tout en permettant une intégration plus importante dans l'alignement stratégique.

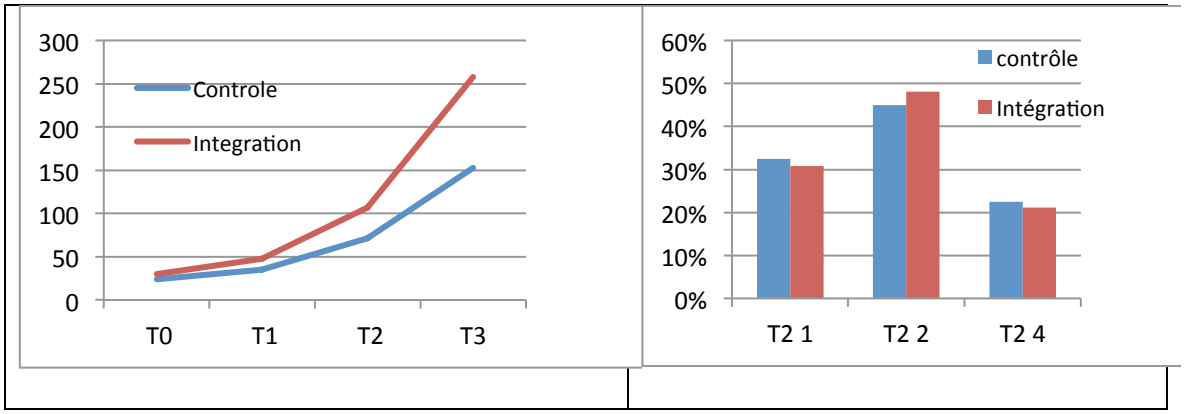
En effet, le triptyque stratégie/structure, outil, environnement, implique une dimension intégrative liée à la construction de la spécificité ou de l'identité du *Cercle*. Cette identification lui permet de

développer des schèmes d'interprétation communs, des espaces de négociation du sens rendus possibles par ce soubassement identitaire. Elle lui permet de valoriser des compétences spécifiques, des convergences, de construire un langage commun, à travers les objectifs, les représentations ou les valeurs de chaque membre du *Cercle*. A travers cette identité, le groupe prend une existence. Il devient un « *Cercle* de création des connaissances » (Nonaka & Takeuchi, 1995), un espace de conception (Le Masson & *al*., 2006) qui intègre les apprentissages dans un raisonnement d'ensemble, devenant dès lors un référentiel commun pour tous les acteurs. Les échanges entre les acteurs sont de plus en plus nombreux et les acteurs de la filière prennent autant part aux réflexions que la direction ou les cadres intermédiaires de BASF. En marge du processus interne de l'organisation, les gestionnaires intermédiaires interviennent dans la communication avec les acteurs externes (parties prenantes en général) de manière à ce qu'ils comprennent les raisons pour lesquelles l'organisation s'est engagée dans un processus de changement (Rouleau, 2005).

D'un point de vue théorique, ce processus de création de sens est comme une démarche continue à travers laquelle les individus visent à rendre rationnelles pour eux-mêmes et pour les autres les actions et situations qu'ils traversent (Weick, 1993). L'« enactement » permet à l'acteur de donner du sens au contexte dans lequel il évolue. Les acteurs comparent leurs expériences actuelles à leurs expériences passées pour créer du sens ensemble. Lors d'un changement, les acteurs expérimentent une remise en question de leurs schémas de pensée et cherchent à travers des interactions avec leurs partenaires à comprendre ce qui se passe autour d'eux (Weick, 1995). En d'autres termes, ils essayent de donner du sens à la situation dans laquelle ils évoluent, à construire une nouvelle représentation partagée de la réalité qui les entoure.

L'analyse textuelle effectuée selon les discours de situations observées d'intégration ou de contrôle montre leur augmentation progressive. Le schéma suivant, élaboré à partir du nombre d'inférences calculé par période, révèle un accroissement de 103% des inférences de contrôle entre les phases 2 et 3 et de 123% pour celles de l'intégration.

L'analyse focalisée sur les ateliers par épisodes stratégiques montre que le contrôle et l'intégration (52 inférences sur 107 au total) sont davantage présents durant les ateliers, plus fréquents que lors des phases précédentes car la démarche est moins formalisée par les outils de la prospective.



Figures 49 : Nombre d'inférences de contrôle et d'intégration au cours des périodes observées

N.B : Il n'y a pas d'ateliers au 3e trimestre de la phase 3

Etape 4

La quatrième et dernière étape est l'aboutissement d'un dispositif fonctionnant en réseaux d'entreprises à travers une représentation idéal-typique d'une « plateforme d'open-strategizing » (plateforme ouverte de la stratégie). Nous ne prétendons pas ici que BASF a parcouru cette dernière phase mais c'est probablement une des trajectoires qu'elle aurait pu atteindre. Nous ne décrivons pas une réalité mais un idéal-type de plateforme et d'écosystème d'affaires, dont une partie est probablement effective. Les quatre schémas d'évolution montrent la structuration et le niveau de maturité du dispositif.

Le dispositif devient une philosophie du management et des façons habituelles de faire par rapport à un ensemble de techniques que l'on utilise de manière très bordée et explicite.

L'Ecosystème d'affaires, la PSP (comme Plateforme Stratégique de Prospective), la stratégie et la structure sont intégrés. Les degrés d'intégration et de contrôle sont très élevés. D'autres dispositifs que la PSP auraient pu avoir ces propriétés à la fois de plateforme et d'animation d'EA. Cela veut dire que la PSP devient un prétexte car les acteurs n'ont plus besoin du fil directeur de procédures trop rigides et formalisées. Elle s'apparente à une méthode de pilotage stratégique intégré comme pourrait l'être un modèle de type BSC (Balanced Scorecard), présenté autant comme un concept qu'un simple outil. Le BSC, envisagé en tant que levier de contrôle, permet dès lors l'identification et le soutien des stratégies émergentes (Kaplan & Norton, 2001). Ce modèle peut constituer un dispositif favorisant les stratégies émergentes et l'apprentissage organisationnel (Kaplan & Norton, 1996). Le BSC peut être « *un système permettant d'aligner stratégie et structure* » (Kaplan & Norton, 2006, p. 54). Il serait ainsi utilisé comme un dispositif permettant l'alignement d'une stratégie délibérée et pourrait, en ce sens, être comparé à la PSP. Cependant, la PSP est un dispositif émergé de notre cas d'étude et non pas de la théorie. Le modèle imparfait qui se cache derrière le réel est celui d'un écosystème d'affaires, ou d'une plateforme de conception et d'affaires.

Bien que la domination de l'entreprise-pivot soit effective, elle est nécessaire à l'équilibre de l'écosystème d'affaires. Dans cet idéal-type, nous relevons ainsi davantage de degré d'intégration que de domination ou de compromis. Si le dispositif était caractérisé par le compromis, nous aurions abouti à un modèle où les acteurs réfléchissent ensemble simplement pour défendre leurs intérêts et se mettre d'accord sur un dénominateur commun, plus ou moins intéressant. L'intégration, au contraire, est marquée par le fait que ces acteurs réunis au sein du *Cercle* ne forment qu'un seul système. Cette logique relève probablement de la notion de « rationalité interactive » (Ponssard & Tanguy, 1993) à travers laquelle les acteurs, au lieu de développer individuellement leur propre rationalité, négocient avec les autres. De fait, les logiques ou les rationalités de chacun interagissent ensemble et émergent dans l'interaction entre plusieurs acteurs qui utilisent une modélisation commune du réel comme référence pour

l'action. Dans ce cadre, le moteur de la décision collective est la recherche d'un point focal vers lequel tendent tous les acteurs concernés. Cette notion peut s'associer à celle de « prescription réciproque » qui s'applique lorsque « *l'apprentissage de l'un est modifié par l'apprentissage de l'autre, modifications qui tiennent aussi bien aux relations qui existent entre les deux acteurs, qu'à la nature des savoirs qu'ils* élaborent » (Hatchuel (1996). De plus, le dispositif de PSP étant caractérisé par un processus d'innovation, il favorise probablement des contextes qui permettent de développer des logiques expansives de création de connaissances. La PSP « phase 4 » est un dispositif de management où les partenaires d'affaires se rencontrent à la fois pour nouer des contrats et pour concevoir ensemble un futur commun.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre décrit le processus d'implémentation de la PSP, puis celui de l'expansion du *Cercle*, résultat central du point de vue d'une « théorie en usage ». Pour aboutir à des conclusions, notamment sur les formes d'organisation complémentaires à ce dispositif, nous proposons la perspective de son évolution à travers quatre stades.

Il y a deux distinctions importantes à faire. La PSP n'est pas un EA si elle est considérée comme un dispositif de gestion dont l'idéal-type associé, ou la vision simplifiée de l'organisation idéale, est un « écosystème d'affaires-concepteur ». S'il en est ainsi, l'utilisation de la PSP, de manière de plus en intégrée dans l'entreprise, et avec ses partenaires, devrait aller de pair avec la concrétisation d'un vrai EA. Autrement dit, si l'organisation idéale et implicite de la PSP se matérialise par un EA, c'est à dire un mélange du hiérarchique et du marchand, alors le fait que l'application de la PSP et sa conquête de l'ensemble ait été réussie au delà des espérances, devrait signifier que l'on a construit un vrai EA.

D'un autre côté, on peut considérer que le *Cercle* a une dimension stratégique, ce qui n'est pas le cas de tous les dispositifs de gestion. Dans la mesure où la PSP est aussi un lieu où l'on fait du « business », on y décèle une partie d'un EA. Si cette PSP devient le lieu de discussions explicites ou implicites des stratégies à venir, et donc des relations d'affaires correspondantes (du fait de la présence des partenaires), tout laisse à penser que le dispositif fonctionne comme une plateforme.

In fine, cette plateforme, au sens où elle intègre à la fois des gens, des acteurs, des connaissances et de la création ou de la confortation ou de l'évolution de la relation marchande, pourrait être considérée comme un EA ou, en tout cas, comme un élément central de l'écosystème lui même. En ce sens, on assiste à une forme d'alignement stratégique par l'intégration de la PSP et de l'EA dans un même système.

Chapitre 8. Le débat stratégie/structure revisité à travers les outils de gestion

Introduction du chapitre

Pour résumer notre problématique, au sens de la pertinence et du potentiel de notre cas, nous nous demandons ce que dévoile la mobilisation des littératures sur le changement et ses moteurs, les outils de gestion et les innovations managériales, à la lumière des dispositifs formalisés visant les niveaux hiérarchiques les plus élevés d'une organisation. Inversement, en quoi ces dispositifs alimentent et éclairent cette littérature ? Ces dispositifs de gestion s'inscrivent dans une démarche représentant un des constituants majeurs de la stratégie. Cette dernière consiste à essayer d'anticiper l'avenir - ou du moins, faire de la prospective. De façon plutôt caricaturale, nous considérons que la littérature segmente et sépare les notions d'outil, de participatif et de stratégie. A contrario, notre cas englobe à la fois l'outillage gestionnaire, le participatif et la stratégie, et, de fait, l'innovation.

De quels types d'outils de gestion s'agit-il et quelle est leur dynamique à ce niveau ? Comment aborder les questions que l'on se pose habituellement sur l'outillage gestionnaire ? Quels sont les liens avec les acteurs et la stratégie ?

Intuitivement, nous pressentons bien qu'au départ nous avons affaire à un dispositif et non à une méthode ou un simple outil d'accompagnement - outil « passeur » d'un état à un autre. L'on constate qu'il y a de moins en moins d'outils et de plus en plus de participatif au fil du temps. Dans la démarche de prospective telle que la décrit la méthode, la « boîte à outils » (l'analyse morphologique par exemple) est destinée à proposer des outils temporaires, des outils d'accompagnement, conçus à ces fins. A titre illustratif, ce serait comme si nous les laissions dans un bateau une fois qu'ils nous auraient mené jusqu'à l'autre rive. En revanche, la démarche contextualisée permet d'utiliser et de créer des outils destinés à continuer à être mobilisés en régime de croisière.

Lorsque nous commençons à observer, trois ans après le début de la première démarche prospective, l'outil est déjà passé dans le « poumon » de l'organisation. Nous observons et participons d'emblée à un dispositif plus contextualisé, enchâssé dans l'organisation, et plus participatif (le *Cercle*). Contextualisé parce que faisant appel à une méthode connue et pratiquée depuis les années 1960 ; enchâssé parce que rentré dans les gènes de l'organisation ; participatif parce qu'intégrant une très large part des collaborateurs et des acteurs hors de l'organisation.

Dès lors, la stratégie n'est plus envisagée à travers une conception classique mais à travers des logiques processuelles et ancrées dans l'innovation car il s'agit de fabriquer de « la stratégie à plusieurs », c'est à dire de façon collective.

1. Les leçons de management

La PSP est (1), un outil de gestion alliant explicitement relations et savoirs permettant le processus de leur expansion ; (2), un outil « passeur » (accompagnement du changement) qui devient outil de conception d'innovations (exploration de trajectoires nouvelles) ; (3), un outil qui se mue en dispositif de gestion, autrement dit qui se contextualise, jusqu'à devenir une pratique de management, ancrée dans les habitudes, à la condition toutefois qu'elle plaise, qu'elle corresponde, à la culture de l'entreprise.

En effet, la PSP passe du statut d'outil à une philosophie de la fabrique de la stratégie parce que même si le *Cercle* utilise de moins en moins d'outils formalisés, telle que l'analyse des jeux d'acteurs par le logiciel Mactor par exemple, reste quand même l'esprit de la démarche. L'on constate, notamment, au fil du processus d'implémentation de la PSP que les outils mobilisés sont de moins formels, précis et de plus en plus caractérisés par des ateliers, des groupes de réflexions, de brassages et d'échanges. Dans la démarche de prospective d'entreprise classique, la plupart des outils sont des outils temporaires, destinés à accompagner le changement, alors que dans notre cas, la PSP prend une autre dimension et semble être destinée à continuer à être utilisée en régime de croisière, pour explorer des trajectoires nouvelles, au sens des travaux de Moisdon (1997) sur le rôle des outils.

Ainsi, la PSP a-t-elle uniquement servi de levier de passage d'un métabolisme de l'organisation à un autre (outil « passeur ») ou fait-elle elle-même partie du métabolisme ? Autrement dit, faut-il envisager aussi souvent que nécessaire des réunions de groupe, de manière effective ou peut-on supposer que, même en supprimant explicitement les groupes de réflexion, les acteurs auront intégré dans la « grammaire » quotidienne de l'organisation, l'habitude fréquente, désintéressée, spontanée et confiante, de s'échanger des points de vue et de mutualiser leurs idées ?

Dès lors, outil et organisation peuvent faire des mouvements l'un vers l'autre. Le *Cercle* devient virtuel, au sens où les acteurs continuent à agir et à échanger comme dans un *Cercle*, même quand il n'existe plus. Les réunions formelles n'ont été que temporaires et ont été intégrées ensuite dans une pratique informelle qui n'a plus besoin de réunions, de discussions synchroniques dans un lieu donné. In fine, l'outil peut se contextualiser au sens où il devient partie intégrante des habitudes.

Il y a cependant deux aspects à souligner. La première question est de se demander si l'outil PSP devient l'outil contextualisé, intégré, habituel pour faire avancer la stratégie de la « maison ». Dans ce cas, on l'observerait de manière récurrente. Il y a donc lieu de considérer l'outil lui-même, tel qu'il s'acclimate dans l'organisation. Par exemple, est-ce que l'on utilise de manière récurrente un tableau de bord équilibré, un atelier de conception innovante façon C-K ou la PSP, et/ou, est-ce que certaines choses expérimentées pendant la PSP (le fait de se réunir en groupes régulièrement, par exemple) devient une habitude qui diffuse d'ailleurs à d'autres choses que la prospective stratégique (cela pourrait être une habitude qui se généralise à d'autres choses) ?

Par ailleurs, il se pourrait aussi que la qualité et la confiance dans les communications fassent que l'on ait moins besoin d'une démarche formalisée. L'entreprise qui dit utiliser régulièrement la PSP, la connaître et la maîtriser jusqu'à l'avoir ancrée dans ses habitudes, implique que la méthode ait probablement été contextualisée. Mais l'entreprise qui utilise la PSP à un moment donné parce que cela était nécessaire, peut ne plus avoir besoin de la phase de formalisation de réunions périodiques parce que les acteurs se parlent et que le processus « avance tout seul ». La contextualisation se fait au point que l'entreprise n'a plus besoin de la « béquille » PSP. Cela devient une pratique ancrée dans les habitudes de l'organisation qui n'a plus besoin de ce formalisme. Autrement dit, l'informel évolue pour

absorber ce que le formel a été obligé d'accepter. Il y a donc un degré d'intériorisation de l'outil supérieur lorsqu'il s'intègre dans les habitudes, par rapport à une intériorisation avec un outil qui reste ce qu'il est lorsque l'on s'en sert.

Ceci adresse des questions fondamentales au management tel qu'on le définit habituellement. BASF a, via la démarche de PSP, « essayé » et mis en place le type de relations et d'échanges de connaissances nécessaires pour produire les stratégies pertinentes et efficaces afin de s'adapter à son environnement de façon proactive. La question se pose de savoir si ces relations et ces connaissances ne sont que temporairement utiles, le temps de passer à une structure et à des stratégies renouvelées, ou s'il faut pérenniser la démarche. Peut-on considérer que certains aspects de la PSP sont « intégrés », digérés par l'organisation existante ? Ce serait le cas par exemple s'il n'y avait plus besoin de réunions formelles et dédiées de groupes de réflexion, les interactions informelles au quotidien ayant pris le relais. Si tel est le cas, cela implique-t-il de continuer à partager ainsi la fabrique de la stratégie ?

Par ailleurs, la PSP permet (4) l'apparition d'une Plateforme Stratégique Prospective, plateforme de conception et de fabrique de la stratégie, qui permet aussi d'innover les process, les produits et les services. (5) Cette plateforme combine une dynamique de conception inter-organisationnelle des innovations managériales en même temps qu'une dynamique de fabrique de la stratégie dans un processus collectif.

Les stratégies collectives déployées dans les organisations réticulaires nécessitent une plateforme pour se développer. Si cette dernière est le plus souvent numérique, dotée d'un substrat technique technologique, elle peut également être collaborative et informationnelle. En ce sens, le *Cercle* de BASF constitue également une Plateforme Stratégique Participative (PSP).

En effet, la PSP peut constituer le socle de la création d'une *métastructure intangible et informelle*. Elle met en exergue la dynamique des plateformes qui repose sur des principes de coévolution et de leadership. Parce que les relations, les concepts et les connaissances entre les membres de la

plateforme de conception et d'affaires se combinent entre eux et développent des synergies, l'importance des différents acteurs ne fait que croître.

Enfin, le dispositif PSP (6) combine à la fois outils nouveaux et stratégies nouvelles ; (7), développe une stratégie collective où l'environnement « classique » est endogène et non exogène, c'est à dire que la plateforme fait « tampon » avec l'environnement exogène ; (8), favorise l'alignement entre stratégie, structure (ou outil) et environnement pour maintenir le leadership et la performance de l'organisation, même en cas de crise.

L'évolution de notre analyse, au début marquée par l'outil de gestion, puis le dispositif, et sa contextualisation, ensuite le collectif, et enfin l'environnement promulgué, nous chemine jusqu'à identifier une logique d'action collective. Ce modèle d'action collective n'est pas nouveau puisque les relations entre clients et fournisseurs, par exemple, existent dans des stratégies de partenariat de co-conception ou de co-développement.

EA = Modèle d'action collective

PSP = Dispositif global de management

Cependant, un tel niveau de collaboration matérialisé par une plateforme de conception ressemble, par endroit, aux *partenariats d'exploration* qui révisent les cadres d'analyse classiques de la coopération (Segrestin, 2006).

> « *Dans la nouvelle donne économique fondée sur la compétition par l'innovation et la personnalisation des services et des produits, les entreprises sont sommées de mener des investigations de plus en plus en amont sur de nouveaux potentiels de valeur. L'exploration consiste pour nous en cette activité d'investigation et de reconnaissance de nouveaux champs d'action, ou plus spécifiquement, de « champs d'innovation » (Fixari & Hatchuel, 1998 ; Aggeri, Fixari & Hatchuel, 1998).*

> *Cette activité est nécessairement collective, d'autant plus qu'elle concerne des objets qui mobilisent plusieurs disciplines, mêlent différentes problématiques et ne rentrent pas forcément dans les catégories habituelles de compétences. Elle ne porte ni sur des produits tangibles ni sur des projets clairement établis : elle vise au contraire à cerner de nouveaux potentiels d'action. De la même manière, l'exploration collective ne se déroule pas forcément au sein de groupements constitués : les acteurs cherchent au contraire à évaluer les collectifs nécessaires et les formes de regroupement appropriées* » (*idem*, 2006, p. 6).

Le concept d'intégration que nous avons retenu dans notre analyse, est inspiré des travaux de Follett. Il relève d'une démarche qui serait de nature à rassembler des points de vue, des visions du monde, faire émerger des idées novatrices, qui ne correspondent pas à celles de BASF nuancées de celles des autres, ni à un compromis de ces visions là, mais à quelque chose de vraiment nouveau. Notre grille d'analyse des plateformes de fabrique ouverte de la stratégie est construite sur des variables d'intégration et de contrôle. Nous pourrions émettre l'hypothèse que cette grille se rapproche de celle des partenariats d'exploration, basés sur des variables de coordination et de cohésion. La cohésion se rapproche en quelque sorte de l'intégration. La coordination et le contrôle ont également quelques points communs. Ce travail de comparaison nécessite cependant une exploration plus poussée qui constitue un des champs d'exploration ultérieurs de nos travaux.

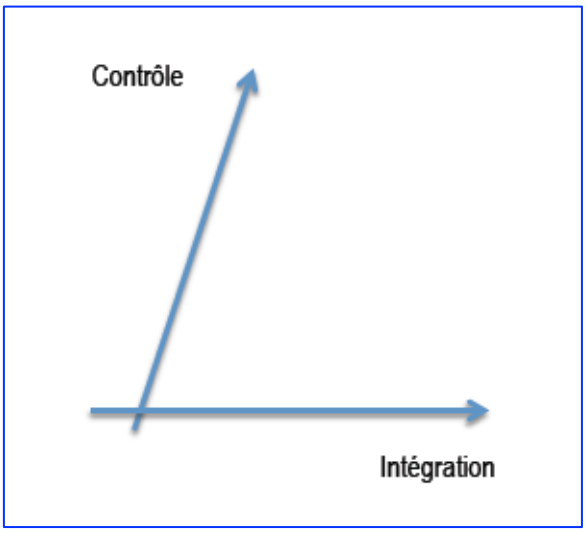


Figure 50 : Une grille d'analyse des plateformes de fabrique ouverte de la stratégie (open-strategizing platform)

Le milieu dynamique dans lequel évolue la plateforme lui permet de maintenir sa stabilité (Beer, 1988) et de rester en état d'homéostasie (Jayaratna & Rogers, 1996). Comment réussir un tel paradoxe ?

Probablement en étant (1), une métastructure virtuellement externe à l'organisation-mère ; (2), conçue sur un mode réticulaire, avec des partenaires reliés par des relations d'affaires ; (3), accompagnée par un outillage gestionnaire explicitement orienté à la fois vers les relations et les connaissances ; (4), dont la philosophie gestionnaire est la création et l'entretien d'EA y compris dans sa dimension conceptrice ; (5), qui est non seulement une pratique managériale destinée à piloter le processus d'innovation, mais aussi un dispositif de gestion pour concevoir et fabriquer de la stratégie.

2. Les moteurs de l'innovation PSP

La PSP favorise-t-elle des conceptions incrémentales ou de rupture ? La plateforme de conception a cette particularité de déplacer la question en amont du processus d'innovation. Ce qui laisse à penser qu'elle semble pourvoir permettre aux organisations de concevoir ce qui peut constituer des changements majeurs susceptibles de créer une rupture dans les produits et services. La plateforme est également elle-même l'objet d'un processus incrémental de changement. Cette double interaction

dynamique est la rencontre entre à la fois de nouvelles méthodes de gestion, de nouvelles stratégies, de nouveaux produits et de nouveaux services.

Les modèles classiques envisagent des démarches *top-down* dans les changements par rupture et *Bottum-up* dans ceux réalisés par amélioration continue. C'est par exemple le cas du modèle de Grouard & Meston (1998). Chez BASF, il s'agit d'une succession de changements tant par rupture que par amélioration continue, où le *top management* définit la vision planifiée et en suit l'exécution, tout en créant les conditions d'apprentissage permanent et un *coaching*.

Les résistances fortes, les traumatismes dans l'organisation, la sous-estimation des moyens nécessaires, ou la vitesse du changement, trop lente pour faire face à une éventuelle rupture de l'environnement (Vas, 2000) constituent les risques potentiels classiques. Est-ce par un phénomène de « folie à plusieurs » que les résistances n'ont pas semblé stopper le développement de cette stratégie collective ? Le départ de l'entreprise à Lyon a été vécu comme un traumatisme dans l'organisation, pas tant pour les entreprises partenaires du *Cercle*, mais surtout pour le *Middle-Management*. La plateforme étant externe à l'entreprise – nous voulons dire juridiquement externe – et virtuelle, la délocalisation géographique n'a pas constitué un élément provocateur de traumatismes. Le manque de moyens peut généralement représenter un risque dans le processus de changement, mais cela n'a pas été le cas pour BASF car ces moyens ont toujours été estimés à chaque campagne nouvelle, tout au long des démarches de PSP. L'on peut imaginer que le rythme de changement s'adapte à la « musique » et à ses musiciens c'est-à-dire aux évènements et aux partenaires de cette démarche PSP, dans la mesure où elle semble faire partie « des gènes » de l'entreprise, ancrée dans les pratiques stratégiques des acteurs.

Le dispositif, étant tourné vers l'évaluation constante des risques possibles, probablement qu'un bon nombre des freins qui se sont effectivement présentés avait déjà été envisagé lors de la construction des scénarios. Même si ces derniers ne sont pas totalement construits par tous les membres du *Cercle (*du fait de réunions techniques intermédiaires à comité restreint entre chaque réunion du *Cercle*), tous les partenaires les finalisent, en disposent, les ont lu et compris, semble-t-il. Quand bien même tous les écueils et tous les évènements ne peuvent être listés (Simon, 1961), la méthode de la prospective, pour peu qu'elle soit réellement contextualisée, éclaire les esprits préparés.

Probablement que les changements par amélioration continue ont favorisé les innovations liées aux activités quotidiennes des collaborateurs et des entreprises partenaires. En ce sens, la PSP agit sur les pratiques.

Le temps passé au sein du *Cercle* ne représente qu'une faible partie du planning de ses membres, mais ils apprennent ensemble à concevoir un avenir commun. C'est un dispositif très idéaliste. Cependant, il s'agit d'une plateforme de conception dont l'objectif est de faire de la stratégie ensemble, et des affaires qui découleront des succès ou non des actions définies. La plateforme est virtuelle. Elle fait appel à la matière grise avant tout, même si elle implique également des moyens plus tangibles comme les ressources humaines, les outils d'accompagnement et de conception de trajectoires nouvelles (Moisdon, 1997). Cette manière de fabriquer de la stratégie fait partie de leur mode de conception et il est fort probable qu'ils l'étendent à leurs partenaires déjà existants. Les dispositifs de management inspirés, nés de démarches prospective comme la PSP, gardent l'essence de la méthode : un état d'esprit avant tout, une indiscipline intellectuelle, surtout (Massé, 1973).

Dès lors, s'il est possible de coupler processus incrémental et innovation radicale, par le biais de stratégies collectives outillées par des plateformes de conception, peut-être cela amène-t-il à discuter des modèles du changement comme ceux de Van de Ven & Poole (1996) par exemple, qui s'appuient sur les moteurs théologique, dialectique, évolutionnaire et de courbes de vie ? Qu'observe-t-on sur les modèles du changement ? Comment cela fonctionne, survit et se maintient ?

Tout modèle comporte de la place pour l'amélioration et l'interprétation. Celui de Van de Ven & Poole (1996) n'y échappe pas. Il demeure un cadre fort intéressant à la compréhension de la formation des changements au sein de l'organisation. La vision de notre cas à travers les quatre moteurs est possible dans la mesure où les auteurs ont eux-mêmes montré que leur modèle devait être complété par la prise en compte des interactions du temps avec le changement d'une part, et par la perception de l'organisation d'autre part, tantôt vue comme la somme de plusieurs flux et processus, tantôt comme acteur social à part entière (Van de Ven & Poole, 2005).

Les entités multiples ont un moteur évolutionnaire et dialectique ; les modèles du cycle de vie et téléologique étant réservés aux entités uniques. Le modèle évolutionnaire est dans un cadre prescrit, tandis que le dialectique est dans un cadre construit. Les quatre moteurs se retrouvent dans la PSP, car ce dispositif de gestion s'adresse aussi bien aux entités uniques à travers sa contextualisation interne (dans l'organisation), qu'aux entités multiples à travers sa contextualisation externe (hors de l'organisation, chez les partenaires). En tant qu'innovation managériale, la PSP s'adresse, via sa plateforme, autant aux moteurs des entités uniques, lorsqu'elle est envisagée en tant qu'artefact, structure, qu'aux moteurs des entités multiples, lorsqu'on la considère à travers ses membres. La plateforme a une ramification plus large, un dessein d'expansion qui la pousse à constituer le socle indispensable, le substrat nécessaire au développement d'un EA.

Le moteur évolutionnaire permet au *Cercle* de s'étendre, d'avoir une échelle variable au gré d'un processus de sélection par les autres membres, régit par ses « lois établies ». Les échanges alimentent le moteur dialectique, et probablement que le *Middle-Management* joue un rôle important dans l'établissement des consensus (synthèse). La classification dans N'Vivo des discours révèle une forte présence des cadres intermédiaires à tous les niveaux de la démarche prospective, qu'ils soient stratégiques ou opérationnels.

Le moteur dialectique est probablement présent, compte tenu de la présence de plusieurs entités. Cependant, il ne se développe pas tout à fait comme dans le modèle. Enfin, dans une démarche classique, si l'entreprise engage une démarche en *top down*, et éventuellement en *bottom up*, elle alterne son mode managérial pour trouver les consensus nécessaires à la poursuite de ses objectifs. La dialectique consiste en effet à faire jouer l'une après l'autre des forces contraintes au lieu de les laisser s'opposer de façon stérile. Dans notre cas, assez étonnamment, c'est en neutralisant le problème de la hiérarchie au sein d'une démarche participative que l'on dénoue le problème. La dialectique intervient à un niveau « micro ». Plus précisément, l'on neutralise la dialectique non pas en faisant jouer ses forces qui s'enchainent l'une après l'autre, mais en les obligeant à être en interaction « micro » en temps réel. L'opposition est diluée dans le fait que l'on est obligé de gérer le changement à un niveau micro-économique, autrement dit à un niveau peut-être aussi fin que celui des pratiques et des activités des acteurs.

Le moteur du cycle de vie s'adresse bien au modèle du cycle de vie de la plateforme. Son expansion est probablement l'aboutissement vers un EA, mais ne signifie pas son déclin, car il est fort probable que la plateforme s'auto-régénère et permet la création d'autres EA. Son rôle étant de concevoir, de fabriquer la stratégie, ses outputs constituent sa raison d'exister. Son déclin correspond à la fin des activités de conception. La mort serait certainement matérialisée par l'arrêt du contrôle par la firme-pivot. En effet, le contrôle de cette architecture conditionne la performance à long terme de l'EA et de la firme-pivot elle-même (Teece, 2007 ; Pierce, 2009). Sauf à imaginer la disparition de tous les co-concepteurs, l'activité de conception entre un cercle de partenaires s'est ancrée dans leurs pratiques, dans leur mode de collaboration. Leur plateforme de conception est un lieu d'échange, mais l'espace de conception peut probablement se matérialiser à travers une autre plateforme, un autre dispositif *d'open-strategizing* ou une autre forme de partenariats d'exploration (Segrestin, 2006).

Enfin, le moteur téléologique intervient à un niveau très important dans l'équilibre de cette plateforme *d'open-strategizing* car le substrat apporté par les outils de la prospective a vocation à aider les acteurs à agir en définissant les objectifs, en évaluant les écarts, en faisant appel à leurs apprentissages et expériences. La méthode reste rigoureuse afin qu'elle soit plus facilement transmissible, car répétitive jusqu'à rentrer dans les « habits » : « *Habits are the key to adaptive repetition, but, when disrupted by unexpected situations, they trigger inquiries to reengineer them* » (Lorino, 2012, p. 1).

3. L'alignement Outil (structure) / Environnement / Stratégie / Organisations

L'entreprise s'adapte à son environnement par des stratégies collectives qui incluent l'analyse de sa structure et donc des outils. Il y a co-évolution et interdépendance. Cette étude de cas adresse des questions sur les formes d'actions collectives, tournées aujourd'hui vers des régimes de conception et d'exploration mêlant coordination et cohésion (Segrestin, 2006).

Malgré l'apport incontesté des travaux de Astley & Fombrun (1983), il existe peu de recherches qui tentent de vérifier la validité empirique de ces stratégies collectives, afin de comprendre comment elles

sont mises en œuvre et caractériser les entreprises qui les adoptent. La focalisation sur les stratégies collectives permet pourtant de mieux saisir la réalité organisationnelle contemporaine marquée par les organisations réticulaires.

Le débat stratégie/structure/environnement doit aujourd'hui être discuté à travers une vision collective (plusieurs organisations) et non une seule organisation. La notion de plateforme est essentielle. L'ajustement significatif d'une population à son environnement ne se produit pas à travers les actions indépendantes de nombreux individus, mais à travers la coordination et l'organisation des actions individuelles pour former une seule unité fonctionnelle. Il n'existe pas à notre connaissance de modèles d'analyse stratégique pour les adaptations collectives. Ce constat incite à sortir du point de vue de l'organisation focale pour porter attention aux aspects collectifs de la stratégie et des relations des organisations avec leur environnement.

Les stratégies collectives ne considèrent pas l'environnement comme principal déterminant de l'activité organisationnelle, contrairement aux modèles écologiques des relations entre l'organisation et l'environnement, qui considèrent l'action stratégique comme une perspective interne. Les stratégies collectives consistent à faire correspondre les capacités organisationnelles avec les demandes environnementales. Elles remettent donc en question le modèle du choix stratégique (Child, 1972).

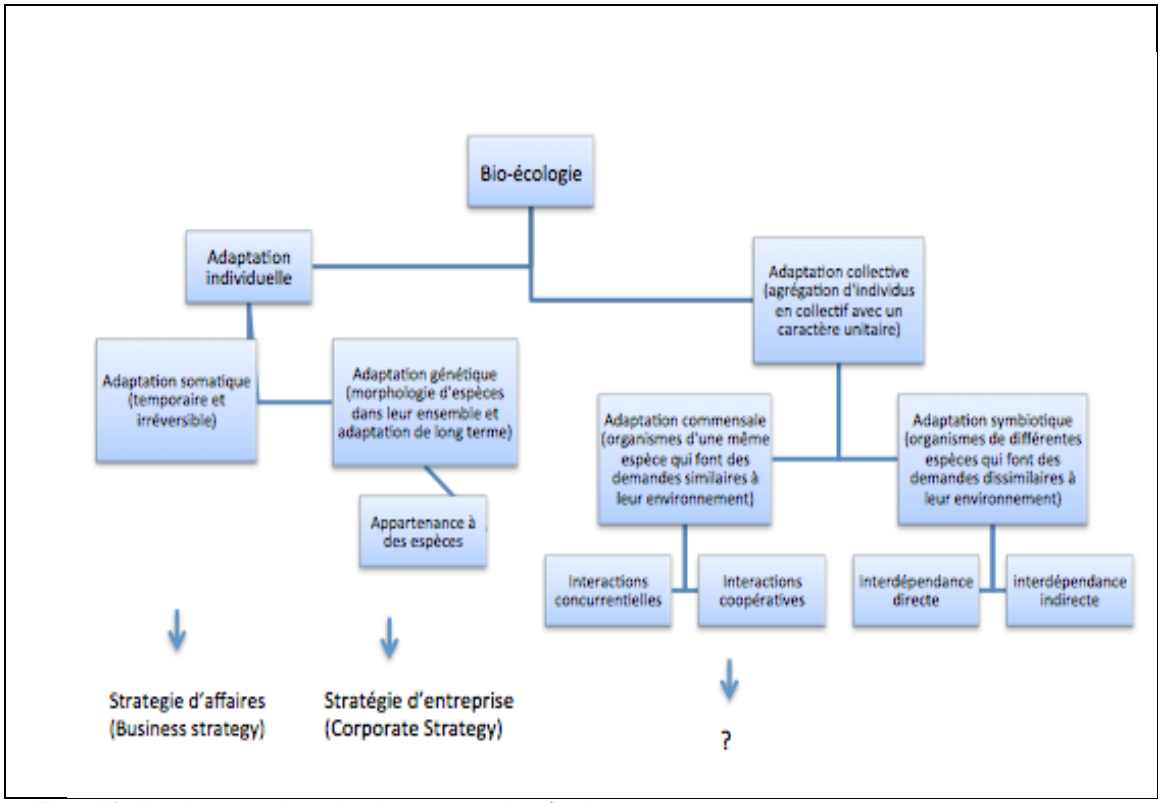


Figure 51 : L'analyse stratégique dans les représentations focales

Pourrait-on alors faire de la PSP, qui formule et met en œuvre une politique dans un processus proactif, alors que les écosystèmes sont régis par un modèle écologique ? Cela est antinomique et l'on arrive à un paradoxe. Si ces stratégies collectives ne permettent pas de prendre en compte ce qui se passe, soit la co-évolution entre l'outil et la stratégie de l'organisation ne se vérifie pas, soit il est possible de coupler processus proactif et modèle écologique et favoriser ainsi un processus dynamique.

C'est d'abord une observation empirique. Deuxièmement, comment l'expliquer ? La théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources ouvre le champ et montre que le management peut activement modeler ses sources d'interdépendance avec l'environnement. De même, le management des parties prenantes identifie des groupes d'intérêts spécifiques qui sont critiques pour le fonctionnement de l'organisation. Mais s'il s'agit d'une focalisation sur une seule organisation avec son environnement, qu'en est-il si l'on analyse plusieurs organisations ?

Les écologistes des populations indiquent que des enjeux plus macros déterminent le destin de populations d'organisations, de sorte qu'une organisation seule ne va pas changer le cours des évènements. Le recours à la planification stratégique comme seul argument de réponse, est insuffisant.

Alors, si l'on se focalise sur le réseau d'entreprises, les stratégies individuelles sont écrasées par le choix proactif au niveau collectif. En groupe, en réseaux, l'on peut davantage mener des stratégies proactives. Argument justifié par les théoriciens de la planification sociale qui promeuvent la « *planification interactive* » (Ackoff, 1974) ou « *apprentissage social répondant bien au futur* » (Michael, 1973) pour créer un domaine partagé dans lequel les organisations peuvent collectivement, mais pas indépendamment, maintenir le contrôle de leurs destins.

Autre ancrage théorique dans la même lignée pour justifier de la capacité proactive des organisations sur leur environnement : l'écologie sociale. Les organisations bâtissent des arrangements proactifs communautaires ou communs pout tenter de supplanter l'environnement matériel exogène par un « *environnement social* » collectivement construit et contrôlé. Cela rappelle la notion d'environnement « négocié » de la théorie du management des parties prenantes (dix ans après Cyert & March, 1963).

Mais ne serait-ce pas déplacer le problème ? Même si les organisations d'entreprises créent un environnement social, construit collectivement, n'est-il pas soumis aux lois de l'environnement exogène ? Cet environnement construit fait office de tampon, d'intermédiaire entre les organisations et le marché. Les plateformes de conception de stratégie et d'affaires seraient l'intégration de ces deux niveaux, permettant une meilleure perméabilité des uns et des autres, une meilleure adaptabilité à ces deux niveaux.

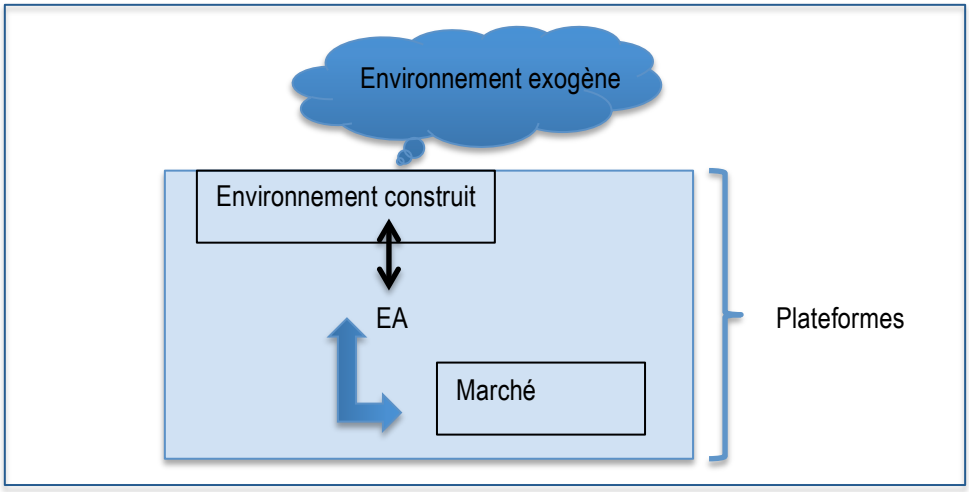


Figure 52 : Représentation de l'environnement négocié (inspiré de Cyert & March, 1963)

Si ce que l'on classe habituellement dans la catégorie d'environnement exogène : les clients, les fournisseurs, les institutions et autres acteurs d'une filière « communale », devient endogène, c'est à dire faisant partie de cet environnement construit, alors, logiquement, les organisations maîtrisent davantage leur environnement. De sorte que si la performance des organisations relève de leurs capacités à maîtriser l'incertitude par leur agilité ou par l'imitation plutôt que se contenter de gérer, efficacement ou non, des indicateurs de succès (Fréry, 2006), alors les stratégies collectives semblent offrir un meilleur alignement stratégique entre les organisations et leur environnement.

Cependant, si l'on attribue un meilleur taux de performance aux adaptations collectives plutôt qu'aux individuelles, cela indiquerait que les organisations qui ne peuvent ou ne veulent pas adopter de stratégies collectives s'excluent d'un système. Soit il existe d'autres marchés où elles peuvent se développer, et/ou elles intègrent le système en tant qu'acteurs de niche, soit elles sont vouées à disparaître. Si l'on emprunte une vision macro-économique, le processus de mondialisation est en expansion.

Si, par analogie, l'on revient à la bio-écologie qui étudie la façon dont les organismes s'adaptent à leur environnement, serait-il envisageable de réduire, voire de supprimer les adaptations individuelles ? Cette vision semble irréaliste pour au moins deux raisons. La première est que l'écologie étant « *l'étude de la morphologie de la vie collective* » (Hawley, 1950) - la morphologie des espèces vivant de la nature est bien éloignée de celle des organisations - l'analogie biologique ne peut jamais vraiment être

totalement appliquée pour expliquer des réalités organisationnelles (Lewin, 1951). La seconde est qu'il est fort improbable que les formes réticulaires puissent englober toutes les réalités exogènes d'un environnement. Une part reste toujours insaisissable, comme les phénomènes de confiance par exemple, et toutes les autres caractéristiques intrinsèques des individus. Les stratégies collectives ne peuvent donc pas répondre à toutes les exigences de leur environnement.

Cela nous amène, finalement, à la conclusion que les organisations maîtrisent leurs choix stratégiques (Child, 1972), et construisent un environnement collectivement négocié (Cyert & March, 1963) grâce à des plateformes, qu'elles que soient leur architecture (technologiques ou de conception). Selon le principe de la rationalité limitée (Simon, 1961), les organisations ne peuvent anticiper et maîtriser toutes les incertitudes, mais un comportement collectif et proactif rend tout simplement plus fort. Sauf qu'il existe des risques de rigidité par excès de planification ainsi que des risques liés au « délire collectif » ou à la « folie à plusieurs ». D'un point de vue de la psychologie collective, une direction qui décide seule a des risques plus importants de partage d'une structure phantasmatique déconnectée de la réalité. Par exemple, si l'on illustre la théorie du complot par la persuasion que certains acteurs nous en veulent, le comportement de ces derniers peut en effet être interprété comme tel. Cela ressemble à une prophétie « auto-réalisante ». Lorsque l'action est collective à ce point là, il peut y avoir des risques. Autre exemple d'une forme non pathologique d'une folie à plusieurs : chacun dit oui à une décision ou à un projet en n'étant pas convaincu, mais en croyant que les autres sont sûrs d'eux en disant oui. Si tout le monde est ainsi, tout le monde dit oui à quelque chose à laquelle personne ne croit vraiment.

Tant que les bénéfices de cette stratégie collective répondront autant aux intérêts collectifs qu'individuels (théorie des jeux), c'est le gage de la durabilité. Les organisations sont hiérarchisées comme sur le marché individuel, et c'est peut être cet ordre hiérarchique qui doit être maintenu, cet équilibre instable. En se réunissant, les organisations rentrent en compétition lorsqu'elles passent d'acteurs de niche à acteurs dominants par exemple. C'est pourquoi ces derniers choisissent leurs partenaires. Reste une difficulté majeure toutefois à totalement opérabiliser cet équilibre pour des managers, qui peuvent, bien évidemment, ne pas avoir conçu ensemble un des mondes possibles, un

« futuribles » (Jouvenel, 1976) et se voir confrontés à une force dominante d'une organisation, ou à un événement non envisagé.

Conclusion du chapitre

In fine, l'on arrive à l'hypothèse que la PSP fonctionne comme une plateforme de conception participative de la stratégie, autrement dit, une **« open strategizing platform ».** Sur cette plateforme, mais également grâce à elle, se construit un écosystème d'affaires qui a la particularité d'inclure la conception partagée de la stratégie. Dans une logique inductive de notre analyse, il s'agit d'un modèle « capté » sous sa forme actionnable (Hatchuel & David, 2008). Par certains côtés, la PSP a effectivement les caractéristiques d'une plateforme et par d'autres côtés, s'en démarque quelque peu. Il en est de même pour l'EA et pour le degré de partage et d'ouverture de la fabrication de la stratégie. En ce sens, notre analyse montre que l'EA, potentiellement, sinon complètement, construit et promulgue son environnement. Cette densité de veille et de réflexion entraine une forme de vigilance, ou « d'advertance », c'est-à-dire l'attention portée à autrui au regard de l'action commune (Laroche, 2006). En effet, tout laisse à penser, en tout cas sur notre cas d'étude, que la durabilité du dispositif de gestion repose également sur la notion de l'entretien de la vigilance (Weick, 1979). Autrement dit, l'organisation vigilante sera particulièrement capable de donner du sens à ce qu'elle voit.

Ces « open strategizing platform » représentent-elles une catégorie d'EA ? Sauf à déterminer une nouvelle typologie, il semble que non. Dans ce cas, est-ce le début d'un EA puisque les plateformes sont leur élément de naissance ? Dans la mesure où la prospective introduit la notion de futur, est-ce le futur de l'EA ou plutôt l'EA du futur ? Autrement dit, est-ce la future forme des écosystèmes d'affaires ou d'une catégorie des écosystèmes ou est-ce la forme organisationnelle du futur ? L'EA est glouton en connaissances en milieux changeants. En quoi le dispositif de PSP est-il une machine à fabriquer des connaissances ?

Cela voudrait-il dire que les organisations se transforment (forme U à E) ? L'on ne peut ignorer que les entreprises s'organisent de plus en plus en réseaux. Faut-il alors redéfinir les stratégies ? Ces questions remettent en question l'alignement stratégique des entreprises vis-à-vis de leur environnement.

Conclusion : Des formes d'instrumentation favorables à des démarches de conception innovante

« Le pari est que l'ouverture apporte plus d'avantages que la confidentialité »

Johnson & *al.*, (2011)

1. Une théorie contextuelle en usage : un modèle actionnable de fabrique ouverte de la stratégie

Notre thèse a pour point de départ une situation de management empirique qui semble détenir un riche potentiel de recherche. Cette situation amène plusieurs constats empiriques.

- Premièrement, la mise en place de la prospective stratégique chez BASF sur une période de plus de dix ans représente un changement majeur dans les pratiques de management, en même temps que ces pratiques sont elles-mêmes destinées à produire du changement, c'est à dire de nouvelles stratégies.
- Deuxièmement, au cours de cette dizaine d'années, la démarche est devenue de plus en plus participative. Son périmètre d'implication s'est étendu à des acteurs que l'on considère comme faisant habituellement partie de l'environnement dans les approches classiques.
- Troisièmement, la démarche concerne l'élaboration de la stratégie de façon participative, mais aussi partenariale. Il n'est pas si fréquent qu'un périmètre aussi large d'acteurs contribue explicitement à la fabrique de la stratégie. Nous relevons une originalité dans le fait que le participatif concerne la stratégie à travers les méthodes de la prospective. Nous pressentons qu'en étudiant cette situation, nous contribuerons peut-être à réviser certains modèles de management et d'action collective.

Au risque d'avoir à traiter de rapports simultanés de co-évolution entre stratégie, environnement et structure (structure incluant les outils de gestion) d'une part, et les constats empiriques justifiant que l'on parle de changement, du rôle structurant des outils et dispositifs de gestion, de rapports avec l'environnement d'autre part, nous mobilisons un premier niveau de revue de littérature sur le changement, les innovations managériales, les techniques de gestion et l'environnement. Nous explorons ensuite un second niveau de revue de littérature sur les plateformes et les EA car le dispositif lui-même évoque un lieu de rencontres structurant au sein duquel des acteurs effectuent et mènent des échanges.

A un certain moment de l'analyse des faits, nous avons l'intuition que sur ces dix ans, une série de changements concerne simultanément les dispositifs de management, la stratégie et sa fabrique, les

rapports de l'entreprise à son environnement, au point même que l'environnement en question intègre en partie la démarche de conception via les partenaires, les clients, etc. Cela justifie le fait que **le niveau d'intégration auquel nous arrivons fasse envisager deux configurations qui combinent d'une façon spécifique stratégie, outil/structure et environnement : la plateforme, et l'écosystème d'affaires.**

Nous pressentons, en tant que chercheur, que derrière ce dispositif se cache un modèle de fabrique de la stratégie, qui n'est pas théorisé et que nous devons d'abord « isoler » et analyser sous sa forme actionnable, contextuelle. Notre démarche de recherche consiste à tenter de faire la théorie du dispositif contextuel, afin d'identifier un modèle original de management de la stratégie. Nous ne testons donc pas une théorie pré-existante sur une situation empirique. Au contraire, nous faisons l'hypothèse que le cas d'étude recèle un modèle d'action original et qu'il est possible d'en faire la théorie. Autrement dit, en référence aux travaux de David & Hatchuel (2007) dans l'Encyclopédie Sage sur la recherche collaborative, cette démarche suppose que le chercheur soit capable « *de capter le modèle sous sa forme actionnable, contextuelle* » et d'en faire la modélisation théorique qui donne à ce modèle sa valeur générale.

Au sens strict de la *Contextual Theory in Use (CTU)*, nous décrivons une situation dans laquelle les acteurs, spontanément et sans nécessairement être conscients du modèle qu'ils inventent, s'organisent et collaborent. Le point de départ n'est néanmoins pas vierge : des consultants, des acteurs et des dirigeants de BASF lancent une démarche déjà étiquetée en tant que prospective stratégique. **L'injection de « contrôle » est couplée à une augmentation de « l'intégration » en même temps que cette dernière peut être expansive**. L'espace des interactions, caractérisé par l'interrelation entre contrôle et intégration, augmente. Cet espace s'expand en périmètre, du fait de l'augmentation du nombre de participants, mais aussi en qualité, du fait de la nature et de la profondeur des échanges. Le nombre et la variété des leviers d'action, par lesquels s'opère le contrôle des organisateurs, augmentent également. La variété de leviers est plus importante parce que le mécanisme se complexifie et se sophistique.

Au terme de ce processus, les acteurs prennent conscience, même de façon minimale, de l'action qu'ils sont en train de mener. Le contrôle de ces actions provient autant de l'extérieur que des

acteurs eux-mêmes, en tant qu'auto organisateurs. De fait, l'intégration résulte du fait qu'ils essayent ce qu'ils proposent. Dès lors, en parlant du dispositif de PSP, ils élaborent un certain vocabulaire pour qualifier ce qui est en train d'être développé. Ce processus montre que « l'objet » (le dispositif de fabrique participative et partenariale de la stratégie) est en train d'être créé. Une partie de l'étiquetage du dispositif est donc faite par les acteurs eux mêmes. Autrement dit, ces derniers qualifient le modèle d'action collective qu'ils sont en train d'inventer. Ce modèle a une généalogie issue de la prospective d'entreprise telle qu'elle est habituellement mise en place dans l'entreprise, mais d'autres paramètres, nouveaux, s'ajoutent. L**e dispositif initial « mute » et se transforme bien au delà des dispositifs classiques de prospective.**

En tant que chercheur, nous participons à ce processus, et l'analysons avec notre propre vision, nourrie des concepts et théories relatifs aux outils de gestion en général et à l'innovation en management et à la stratégie en particulier.. Nous sommes donc amenée à définir les propriétés de ce dispositif après avoir raconté l'histoire de sa construction, qui, comme souvent, n'est ni simple ni immédiate. Dès lors, la définition d'un EA et d'une plateforme nous permet de vérifier de quelles façons et à quel moment la PSP, telle qu'observée chez BASF, a, ou pas, pour tout ou partie, les caractéristiques d'une plateforme de strategizing et/ou d'un EA.

On peut raccrocher ce que nous avons observé comme changement à un certain nombre d'approches stratégiques. La démarche PSP, restreinte au départ, s'expand progressivement et intègre des concepts de dispositif de management de plus en plus larges, jusqu'à concerner l'ensemble de l'entreprise, du moins dans sa dimension « fabrique de la stratégie ». Les acteurs du *Cercle* ont une relation marchande en arrière plan et décident d'explorer ensemble, sur un mode partenarial, des possibilités. Ils explorent des opportunités de collaboration et expandent ensemble un espace de conception. Dès lors, les *Cercles* sont des dispositifs de gestion dont la vision simplifiée de l'organisation (c'est-à-dire la configuration de référence implicite) est un EA (Ecosystème d'affaires), et pas seulement une organisation classique.

Si l'on suppose que cette plateforme de PSP fait vivre un EA dans sa complexité et sa richesse, il existe un niveau d'interactions et de possibilité d'échanges sur la plateforme aligné

avec ce que suppose un EA. On pourrait alors presque parler de « principe de la variété requise » au sens où l'outil devrait être assez souple et riche comme plateforme pour accueillir la richesse des interactions que suppose un EA. Pour autant, l'EA en question n'est pas standard. Il s'agit d'une variante du modèle classique décrit par Moore (1995) car la plateforme n'est pas régie par un substrat technologique ou virtuel (comme les TIC), mais par un substrat informationnel en présentiel. Cet EA particulier englobe également la notion de filière alors qu'elle n'apparaît pas dans un EA classique. En revanche, on retrouve les mêmes modes de coordination hiérarchisés par l'entreprise-pivot, et les mêmes catégories d'acteurs que dans un EA classique.

A partir du moment où l'on propose une plateforme, elle devient un lieu – voire « le » lieu - d'interactions. Il n'existe pas a priori de limites à ce que les acteurs peuvent faire. La méthode elle-même n'est pas tellement bloquante. L'approche prospective, telle qu'elle a été transformée avec les *Cercles*, contrairement à l'approche classique qui est relativement enfermée dans des outils formels (Delphi, Mactor, etc.), permet aux habitudes de relations de se passer des guides trop précis et trop mécaniques de fonctionnement. Le dispositif de PSP lui même n'est pas passeur. En revanche, les méthodes classiques de départ servent à maîtriser le dispositif, développer les relations nécessaires et l'on a alors moins besoin de formalisme pour continuer le processus de conception.

En quelque sorte, **le *Cercle* est une miniature écosystémique à l'intérieur d'un système qui ne l'est pas au départ mais qui le devient ensuite, au fur et à mesure de la co-contextualisation outil-organisation**, car on étend à de plus en plus de monde la conception de la stratégie. Le *Cercle* est un espace de conception de savoirs, de savoir faire et de processus d'apprentissage. Au fur et à mesure que le processus avance, la double expansion se produit aussi bien au niveau du pilotage de la valeur qu'au niveau des espaces de conception particuliers. Dans la PSP « phase 4 », c'est à dire au stade où se rencontrent tous les clients, fournisseurs, partenaires, l'avenir commun est conçu ensemble (il s'agit du dispositif de management), en même temps que se nouent les contrats d'affaires futurs. Ainsi, la PSP crée des espaces de conception où interagissent les savoirs et les relations dans un processus d'innovation. La PSP détient une dimension relevant d'un dispositif de gestion dont la structure idéale associée, d'un point de vue social ou socio-économique, est un EA.

Dès lors, l'application réussie de la PSP, et sa conquête de l'ensemble, engendrent la concrétisation d'une organisation idéale, implicite, matérialisée par un EA. Si cette PSP devient le lieu de discussions explicites ou implicites des stratégies à venir et donc des relations d'affaires qui y sont liées alors, a minima, cette PSP fonctionne comme une plateforme. Autrement dit, la PSP, par sa dimension stratégique - ce qui n'est pas le cas de tous les dispositifs de gestion -, mais aussi parce que c'est un outil de fabrique de la stratégie, alors **s'y créent, s'y déroulent, s'y prévoient des relations d'affaires et d'avenir**. Si l'outil est bien contextualisé dans l'organisation d'une part, et si la structure est bien intégrée dans la stratégie d'autre part, en particulier parce que l'outil lui même est fait pour intégrer et fabriquer de la stratégie, **alors nous assistons à une forme d'alignement outil/structure/stratégie**. Le débat stratégie/structure est donc une manière d'aborder notre problématique car à un niveau macro-économique, stratégie et structure sont presque les niveaux les plus globaux auxquels l'on puisse appréhender les situations managériales.

L'open strategizing platform **est une plateforme qui sert à réfléchir et concevoir ensemble des stratégies nouvelles**. Ces stratégies permettent le développement d'innovations managériales, mais aussi de produits, de service et de process. Il s'agit d'une plateforme de fabrique de la stratégie. Le *Cercle* se réunit, utilise des outils, des méthodes. Il s'agit d'un lieu, de lieux, pour échanger, discuter et construire. Tout se passe comme s'il s'agissait d'une plateforme de conception, mais en plus, **les acteurs sont des partenaires d'affaires et non pas seulement des co-concepteurs**, d'où l'idée de nous intéresser aux EA afin d'explorer la fabrique de la stratégie de façon collective, dans un dispositif de type plateforme pour produire de l'innovation. On explore donc un EA concepteur, qui ne fait pas que son « business ». Ainsi, progressivement sur plus de dix ans, nous observons un degré d'intégration entre la démarche, l'organisation, la stratégie, l'environnement. Dès lors, pour qualifier le dispositif, nous nous référons à des configurations elles-mêmes intégratrices tels que les plateformes et les EA.

En conclusion, l'abstraction théorique que nous proposons intervient au terme de notre construction conceptuelle. **Nous aboutissons à l'hypothèse que la PSP joue le rôle d'une plateforme ouverte de *strategizing* et de fonctionnement des affaires entre les acteurs**. Autrement dit, ces

dispositifs fonctionnent comme une plateforme de conception de la stratégie mais aussi comme un lieu qui contribue au fonctionnement d'un écosystème d'affaires plus général. Ce dernier serait non seulement contributeur mais également central au sein du dispositif.

Notre analyse est basée sur une étude longitudinale de cas enchâssés (Yin, 2003), stratégie particulière de recherche sur des processus organisationnels (Musca 2006). Bien que l'organisation étudiée soit unique, l'analyse est menée sur plusieurs niveaux et traitée comme plusieurs cas simultanés et en inter-relations. En effet, notre étude comporte plusieurs sous-unités d'analyse et les réflexions portent à la fois au niveau du cas d'ensemble et des sous-unités : au niveau du *Cercle*, au niveau des acteurs, au niveau de l'organisation, mais aussi au niveau des autres organisations partenaires. Ces approches nous ont permis d'identifier les acteurs (internes ou externes), les phases d'implémentation, les activités et les outils de gestion. Ces clés d'analyse sont complétées par le contexte interne et externe de l'organisation, les choix opérés et les évènements hors et dans l'organisation. L'analyse des discours des acteurs ayant participé à la démarche prospective, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, nous permet de retracer précisément les évènements de façon chronologique.

En premier lieu, nous analysons le cas de façon processuelle, ce qui nous permet d'étalonner, de trouver des périodes, des logiques, etc. Puis, nous passons à un niveau de commentaires de cette situation, représentant ainsi un premier niveau de théorisation intermédiaire. Ensuite, nous confirmons notre intuition que les littératures sur le *strategizing*, les outils de gestion et les outils de la prospective permettent d'analyser la situation de management observée. Cependant, la prospective, telle qu'elle est habituellement présentée et mise en place au sein des organisations, constitue un cadre pratique et représente un objet d'étude. Enfin, nous nous intéressons à la littérature sur les EA, même si l'hypothèse vient un peu plus tard dans la construction de notre cadre conceptuel.

L'idée de « plateforme ouverte de fabrication de la stratégie » (*open-strategizing platform*) est, d'une part, un étiquetage rigoureux et pertinent de ce qui s'est passé à partir d'une analyse précise du matériau. Nous proposons d'autre part un idéal-type qui peut avoir une double propriété : un *mythe rationne*l (Hatchuel & Weil, 1992) - c'est-à-dire une réalité observée de façon

démontrable ou raisonnablement démontrable - et une *étiquette* qui peut éventuellement donner des idées actionnables à d'autres managers.

De quelle manière les acteurs sont-ils conscients de ce qu'ils sont en train de faire et comment étiquettent-ils leurs pratiques ? Quatre hypothèses peuvent être proposées :

- H1a : **Plus l'intégration est aboutie, et plus l'étiquetage est partagé et cohérent.**
- H1b : A contrario, **plus l'intégration est faible, c'est à dire que les acteurs ont des représentations morcelées, fragmentaires et peu compatibles entre elles, et plus les étiquetages sont partiels et divergents**.
- H2a : **Plus il y a d'injection de contrôle et plus l'on peut supposer, qu'implicitement, il existe une forme d'étiquetage potentiel de la situation** parce que la façon dont on injecte du contrôle oriente et indique ce vers quoi l'on tend.
- H2b : Dans le même temps, **cette façon de contrôler informe sur l'objet que l'on souhaite par rapport à l'existant.** Cette hypothèse laisse à entendre que l'on pourrait développer une dialectique sur les rôles respectifs du contrôle et de l'intégration dans l'étiquetage.

2. Apports, limites et voies de recherches

Notre étude présente un caractère unique de ce qui s'est passé chez BASF. De fait, il existe un risque de sur-théorisation du cas et d'idéalisation des faits, risque que nous nous sommes efforcée de contrôler. A notre connaissance, il existe peu de recherches équivalentes et aussi singulières, en tout cas concernant les méthodes de la prospective. Le cas est donc valide s'il peut être considéré comme inédit ou exemplaire (David, 2004)

Notre recherche propose de lier les littératures sur le *strategizing* et les réseaux, encore relativement peu abordées de façon conjointe. Nous suggérons également un éclairage nouveau sur la dynamique de conception des innovations managériales inter-organisationnelles dans la perspective de

fabrique collective de la stratégie. Il s'agit d'une proposition de compréhension du processus de conception des plateformes et des écosystèmes d'affaires par le prisme de la PSP. Les outils collaboratifs de stratégie intégrée favoriseraient le développement des plateformes de conception et d'affaires. Notre apport méthodologique réside dans une recherche menée sur une période d'observation de dix-sept ans, mêlant étude longitudinale et analyse discursive dans le cadre d'une analyse qualitative. Les travaux menés sur de très longues périodes ne sont pas légion et l'analyse de discours stratégiques grâce à des matériaux primaires est relativement rare dans la mesure où ces discours sont, par définition, confidentiels et peu accessibles aux chercheurs.

Plusieurs voies de recherche sont possibles. Nous en dénombrons au moins quatre.

- La première voie d'exploration consiste à nous interroger sur **les outils performants pour faire de la stratégie ensemble**. Ou encore, que veut dire : « faire de la stratégie ensemble » ? Nous nous demandons dans quelles mesures cette démarche fabrique des capacités organisationnelles pérennes ? Nous aimerions par exemple approfondir nos travaux au regard de ceux de Blanchot (2006) sur les alliances et coopération en R&D. Nous pourrions également nous intéresser davantage aux partenariats d'exploration où les entreprises se mettent ensemble dans des phases très amont pour se demander ce qu'elles pourraient faire d'innovant. Cela nous permettrait de nous interroger sur les liens explicites, en faisant une comparaison précise de termes à termes entre ces démarches de PSP, qui reviennent à faire de la stratégie ensemble, et les partenariats d'exploration décrits par Segrestin (2006). Des approfondissements sur ces questions semblent possibles car les travaux sur le *strategizing* s'intéressent relativement peu aux stratégies collectives.

- Une seconde thématique de recherche sur **les relations entre les acteurs** constituerait selon nous une voie d'exploration intéressante. Nous nous demandons de quelles natures sont-elles au juste ? S'agit-il de coopétition, de relations diagonales ? Quelle est l'équilibre entre une forme de confiance désintéressée ou calculée ? Au fond, est ce que chacun reste individualiste ? D'une manière générale, et en référence aux travaux de Follett, s'agit-il de dynamiques d'intégration, de

compromis ou plutôt de domination ? Par ailleurs, à travers la typologie des travaux de Savage & *al.* (1991), nous pourrions nous interroger sur le type de posture à adopter à l'égard de tel ou tel stakeholders selon son potentiel de coopération ou de menace. La PSP est-elle un dispositif conçu pour piloter ce type de relations ? La théorie des parties prenantes offrirait également un cadre d'analyse de l'intégration de la RSE dans l'organisation de l'entreprise.

- Les questions à soulever sur la compréhension de la contextualisation, de l'intégration, de la mise en œuvre d'un outil de gestion dans une organisation constitueraient le troisième thème de recherche. Fait-on de la PSP aussi souvent que nécessaire ou va t-elle, par capillarité, se diffuser dans l'organisation ?

Enfin la quatrième thématique est, dans l'idéal, celle qui nous permettrait d'approfondir nos travaux sur le contenu produit. Autrement dit, quelles sont les stratégies effectivement conçues et réalisées ? Quelles sont les décisions qui ont été prises ? Nous souhaiterions nous intéresser à une dimension de production cognitive. La discussion consisterait à se demander si seul le métabolisme fait bien fonctionner les affaires et les accords stratégiques ou si l'on peut on imaginer aussi que cela produit également des stratégies originales, des produits innovants ou des projets. Nous nous interrogeons également sur les mécanismes par lesquels les acteurs font sens de ce qu'ils voient et ce qu'ils partagent. Autrement dit, comment est fait le processus de strategizing lui même ? D'un point de vue cognitif, à quoi ressemble l'ensemble des raisonnements tenus ? Au sens de Weick (1979), quelle est la part de l'enactment dans le raisonnement de conception ? La théorie C/K, par exemple, pourrait-elle permettre de le modéliser ?

A court terme, pour poursuivre nos travaux, nous souhaiterions proposer des expériences inspirées de la PSP dans d'autres univers, dans une logique de « R&D en management (Hatchuel et David, 2007) ». Par exemple, nous aimerions valoriser nos travaux en Guyane française sur des situations de management ou des projets à mener avec des services publics locaux. La méthode serait testée, non pas telle qu'elle est habituellement mise en œuvre à travers les outils classiques de la prospective, mais à

travers sa dimension participative et stratégique. Cela nous permettrait de nous interroger sur ce que représente le fait de faire de la stratégie ensemble dans un tel contexte et d'observer ce que veut dire la PSP pour des services publics locaux qui travailleraient ensemble dans le but de développer de nouveaux projets.

Bibliographie

A

1. Abrahamson, E., (1991), «Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations », The Academy of Management Review, 16, 3, July, p. 586-612
2. Abrahamson, E., (1996), "Management fashion», The Academy of Management Review, 21, 1, p. 254–285
3. Abrahamson, E., Fairchild G., (1999), «Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes», Administrative Science Quarterly, 44, 4, p. 708-740
4. Ackerman, R.W., (1973), « How Companies Responds to Social Demand », Harvard Business Review, July-August, p. 88-98
5. Acquier, A., Aggeri, F, (2007), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE», Revue française de gestion, n°180, p. 131-157
6. Adler, P.A., Adler P., Rochford, B., (1986), « The Politics of Participation in Field research », Urban Life, 14 : 4, 363-367.
7. Aggeri, F., Labatut, J., (2010), «La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion » Finance Contrôle Stratégie, 13, 3, Septembre, p. 5–37.
8. Airaudi, S., (1998), « Compétition mondiale et modèles d'organisation », et « L'avenir : deux modèles d'organisation dans le monde ? », séminaire IFCAM, L'organisation des entreprises face aux défis de la mondialisation, mars.
9. Ait-El-Hadj, S., (1997), « Management de l'innovation technologique », Encyclopédie de Gestion, Editions Economica, 2e édition, Tome 2, p. 1794-1808, Paris.
10. Albert, M.N., Avenier, M.J., (2011), « Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens », Recherches qualitatives, Vol. 30 (2), p. 22-47.
11. Aldrich, H.E., (1979), Organizations and Environments, Englewood Cliffs, Pentice Hall, NJ, nouvelle édition publiée à Chapel Hill, NC
12. Aldrich, H.E., (1999), Organizations Evolving, Editions Sage, London
13. Allen, T.J., (1986), «Organizational Structure, Information Technology and R&D Productivity«, IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 33, n° 4, p. 212-217.
14. Allard-Poesi, F. (2010), « A foucauldian perspective on strategic practice », In Golsorkhi, D., Rouleau, L. Seidl, D., E. Vaara (Eds.), Strategy as practice, Theory, epistemology, methodology (pp. 168-182). Cambridge: Cambridge University Press.
15. Allard-Poesi, F., (2011) , « Recension d'ouvrage : Baum J. A. C., Lampel J. (Eds.) 2010 , The Globalization of Strategy Research, Advances in Strategic Management », vol. 27, Bingley: Emerald., M@n@gement, 14(2), 157 - 169.
16. Allard-Poesi, F., (2005), The paradox of sensemaking in organizational Analysis, Organization, 12 :2, 169-196
17. Alexander, L.D., (1979), The effect level in the hierarchy and functional area have on the extent Mintzberg's roles are required by managerial jobs, Academy of Management Proceedings, pp.186-189, (cité dans Pavett & Lau, 1983).
18. Alvesson, M. and Karreman, D. (2000) 'Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis', Human Relations, 53(9): 1125–49, (cité dans Allard-Poesi, 2005)
19. Almirall E., Casadesus-Masanell R., (2010), «Open Versus Closed Innovation : A Model of Discovery and Divergence«, Academy of Management Review, vol. 35, n° 1, 2010, p. 27-47.
20. Alsene, E., Lefebvre, L., (1993) « Gestion du changement technologique et approche globale : évaluation de la pratique de quatre entreprises », Congrès international de Génie industriel, Marseille, p. 21-30, décembre.

21. Amezquita, H.A., Hammond, R.C., Salazar, M., Bras, B.A., (1995), «Characterizing the Remanufacturability of Engineering Systems«, Proceedings 1995 ASME Advances in Design Automation Conference, Boston, Massachusetts, DE-Vol. 82, p. 271-278, September 17-20.

22. Amezquita, T., Bras, B.A., (1996), «Lean Remanufacture of an Automobile Clutch«, Proceedings of the 1st International Workshop on Reuse, Flapper S.D, de Ron, A.J., eds., Eindhoven, The Netherlands, p. 35-52, November 11-13

23. Amidon, D M., (2001), Innovation et management des connaissances, Editions d'Organisation, Paris, 226 p.

24. Ansion, G., (1990), Les méthodes de prévision en économie, Editions Armand Colin, avril, Cahors, 298 p.

25. Ansoff, I. (1979), Strategic Management, McMillan, New-York.

26. Amabile, T.M., (1988), « A Model of Creativity and Innovation in Organizations » Research in Organizational Behavior, Vol. 10, p. 123-167.

27. Amabile, T. M., (1996), Creativity in context. Boulder, CO, Westview Press.

28. Anderson, P., Tushman, M., (1990), « Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change », Administrative Science Quarterly, 35, 4, p. 604- 633.

29. Andrews K., (1971), The concept of corporate strategy, Homewood, III., Dow-Jones-Irwin.

30. Argyris, C., Schön, D., (1978), Organizational Learning : A Theory of Action Perspective, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley

31. Argyris, C., (1996), « Des routines défensives qui limitent l'apprentissage », Apprentissages formels et informels dans les organisations, Collection dossiers documentaires, Editions Anact, p. 261-263.

32. Argyris, C., (2000), Savoir pour agir. Surmonter les obstacles de l'apprentissage organisationnel, Editions Dunod.

33. Assens C. (2003), « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », Management International, vol 7, n°4, p. 49-59.

34. Astley W.G., Van de Ven A. H., (1983), « Central perspectives and debates in organization theory », Administrative Science Quarterly, vol. 28, p. 245-273.

35. Astley W. G., Fombrun C. J., (1983), « Collective strategy: social ecology of organizational environments », Academy of Management Review, vol. 8, n° 4, p. 576-587

36. Aubert, N., Gaulejac, V., (1991), Le coût de l'excellence, Editions du Seuil, 342 p.

37. Austin, J.L., (1962), Quand dire c'est faire, Paris, trad. 1970, Editions du Seuil.

38. Autissier, D., & Derumez, I., (2004), Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changements, 13ème conférence de l'AIMS

39. Autissier, D., Derumez, I. & Vas, A, (2010), Conduite du changement : concepts clés, Dunod, Paris

40. Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A., (2010), « Conduite du changement : concepts clés », in la multiplicité des modèles de changement, Chapitre 26, conclusion, Editions Dunod, 232 p.

41. Autissier, D., Wacheux, F., (sous la direction de), (2000), Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises, Editions L'Harmattan, Paris, 322 p

42. Autret, F., (2004), « Influence allemande à Bruxelles : un état des forces économiques », Regards sur l'économie allemande, Bulletin économique du CIRAC, n°69, p.11-16

43. Autret, F., (2009), « Influence allemande à Bruxelles : un état des forces économiques », Regards sur l'économie allemande [en ligne], 69 2004, mis en ligne le 27 janvier 2009. URL : http://rea.revues.org/index3283.html

44. Avenier, M.-J., (1993), « La problématique de l'éco-management », Revue Française de Gestion, mars/avril/mai.

45. Avenier, M.J., (dir.), (1997), La stratégie « chemin faisant », Economica, Paris, 1997.

46. Avenier, M.-J. (1992), « Recherche-action et épistémologies constructivistes, modélisation systémique et organisations socio-économiques complexes : quelques « boucles étranges » fécondes », Revue Internationale de Systémique, vol 6 n°4.

47. Avenier, M. J. (2010), « Shaping a constructivist view of organizational design science », Organization Studies. 31, 1229-1251.

48. Argyris C. & Schön, D.A, (2001), Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique, De Boeck Université

B

49. Bailly, J-P., (1999), Demain est là. Prospective, débat, décision politique, Editions de l'aube, 167 p

50. Baillette, B., Lebraty, J.F., (2002), « De la gestion des relations dans l'équipe virtuelle : la place de la confiance », 7ème Colloque de l'AIM, Tunisie, Hammamet, 30 Mai et 1er Juin.

51. Baldwin, C.Y., Clark, K. B., (2000), Design Rules, volume 1: The Power of Modularity, Cambridge, MA, The MIT Press.

52. Ballet, J., De Bry, F., (2001), L'entreprise et l'éthique, Paris, Éditions du Seuil, 437 p.

53. Balogun, J., (2003), « From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries », British Journal of Management, 14, 69-83.

54. Balogun J., Huff A., Johnson P., (2003), "Three responses to the methodological challenges of studying strategizing", Journal of Management Studies, vol. 40, n° 1, p. 197-224.

55. Balogun, J., Johnson, G., (2004), « Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking », Academy of Management Journal, vol. 47, n° 4, p. 523-549

56. Balogun, J., & Johnson, G., (2005), From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking, Organization Studies, 26:11, 1573-1601.

57. Bardin L., (2001), L'analyse de contenu, Paris, PUF.

58. Barley, S.R., (1990), « The alignment of technology and structure through roles and networks », Administrative Science Quarterly, 35, 61-103.

59. Barley S.R., (1986), « Technology as an occasion for structuring : Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments », Administrative Science Quarterly, vol. 31, num. 1, p. 78-108

60. Barnett, W., Burgelman, R. (1996), « Evolutionary perspectives on strategy », Strategic Management Journal, Vol. 17, p. 5-19.

61. Barney J.B. and Hesterly W.S. (2006), Strategic Management and Competitive Advantage, Pearson Education, Prentice Hall.

62. Bartunek, J. (2007). Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Towards a relational scholarship of integration. Academy of Management Journal, 50(6), 1323-33.

63. Barel, Y., (1971), Prospective et analyse de systèmes, Collection des travaux et recherches de prospectives, La Documentation Française, Paris.

64. Baribeau, C., (2005), « Le journal de bord du chercheur », Recherches Qualitatives, hors-série, n°2

65. Bareil, C. (2004). Gérer le volet humain du changement, Montréal: Éditions Transcontinental et Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

66. Barnett, W.P, Caroll, G.R., (1995), «Modeling internal organizational change«, Annual Review of Sociology, 21, 217-236, Palo Alto, CA, Annual Reviews

67. Barré, R., (2000), « La prospective de la science et de la technologie comme intelligence sociale des « systèmes du destin », in Thépot, J., Godet, M., Roubelat, F., Saab, A.E., Décision, Prospective, Auto-organisation. Mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne, Dunod, Paris

68. Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.W., & De Palma, J.A., (2006), On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others, Journal of Applied Behavioural Science, 42: 2, 182-206

69. Barreyre, P.Y., (1975), « Radiographie de l'innovation », in Encyclopédie du Management, vol. 2, France Expansion – Klumer, mai, p. 4.42 – 4.42.24, Paris.

70. Basseti, A.L., (2002), Gestion du changement, gestion de projet : convergence–divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement, Thèse de Doctorat, Génie Industriel, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Paris.

71. Bateson, G., (1977), Vers une écologie de l'esprit, Seuil

72. Baumard, P., (1991), La stratégie de l'entreprise en état de veille - Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Editions Masson, Paris

73. Baumard, P. (1995), « Des organisations apprenantes ? les dangers de la consensualité », in Revue française de gestion, septembre-octobre, p. 49-57.

74. Baumard, P., (1996), Prospective à l'usage du manager, Edition Litec, Les essentiels de la gestion, janvier, Paris, 225 p.

75. Bayard, D., (1996), « Savoir organisationnel, savoir théorique et situation : le contrôle statistique sur échantillons », in Entreprise et histoire, n° 13, Décembre.

76. Beckhard, R., (1975), Le développement des organisations, strategies et modèles, Paris, Dalloz, Traduit de (1969), Organization Development : Strategies and Models, Reading, Massachussetts, Addison Westley.

77. Beer, S., (1988), Diagnosing the system, Wiley and Sons.

78. Beer, M., (1976), «The Technology of Organization Development«, in Dunette, M., (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Illinois, Rand MacNally

79. Béguin, P., (2007), « Innovation et cadre socio-cognitif des interactions concepteurs-opérateurs : une approche développementale », Le travail humain, 4, 70, p. 369-390.

80. Béguin, P., Rabardel, P., (2000), « Designing for instrument-mediated activity », Scandinavian Journal of Information Systems, 12, p. 173-191

81. Behnam, M; Rasche, A (2009), « Are Strategists from Mars and Ethicists from Venus?, Strategizing as Ethical Reflection »., Journal of Business Ethics, Jan, Vol. 84 Issue 1, p 79-88

82. Bellet, M., Colletis, G., Lung, Y., (1993), « Economies de proximités », in Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°3 numéro spécial, p. 357-602

83. Bennis, W., (1969), «Organization Development : A System View«, Santa Monica, California, Goodyear, Traduction française (1975), Le développement des organisations«, Paris, Dalloz

84. Ben Ouda, M., (2009), « Symposium autour du concept de « distance outil –organisation » d'Albert David : illustration à travers l'implémentation d'un schéma directeur logistique », XVIIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 28-31 mai, Grenoble

85. Bernoux, P., (1996), La sociologie de l'entreprise, Editions Seuil, Paris

86. Berger, G., (1957), « Sciences humaines et prévision », La revue des deux mondes, n°3, février, repris dans Phénoménologie du temps et prospective, PUF, 1964, Paris.

87. Berger, G., (1959), « L'attitude prospective », L'encyclopédie française, repris dans Phénoménologie du temps et prospective, PUF, 1964, Paris, p. 270-275.

88. Berger, G., (1964), Phénoménologie du temps et prospective, PUF, Paris, 275 p.

89. Berlioz, C., Biais, J., (2000), « La prospective à la SNCF », in Thépot, J., Godet, M., Roubelat, F., Saab, A.E., Décision, Prospective, Auto-organisation. Mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne, Dunod, Paris

90. Bernstein, P., (1976), Workplace democratization, Ken State University Press.

91. Berry, M., (1983), Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, Centre de Recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique, Paris.

92. Bertoluci, G., (2001), Proposition d'une méthode d'amélioration de la cohérence des processus industriels, Thèse de Doctorat, Génie Industriel, Ecole National Supérieur d'Arts et Métiers, Paris.

93. Besson, P., (1997), Dedans, dehors, Les nouvelles frontières de l'organisation, Entreprendre, Série Vital Roux, Editions Vuibert.

94. Beust, P., (2002), « Un outil de coloriage de corpus pour la représentation de thèmes », 6e Journées Internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles.

95. Berland, N., (1999), « À quoi sert le contrôle budgétaire? », Revue Finance Contrôle Stratégie, vol. 2(3), pages 5-24, Septembre.

96. Bidault, F. (1988), Le champ stratégique de l'entreprise, Editions Economica, Paris

97. Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M. J., (2008), « Management innovation», The Academy of Management Review, 33, 4, p. 825-845.

98. Bjerknes, G., Ehn, P., Kyng, M. (Eds.) (1987). Computers and democracy: A Scandinavian challenge, Aldershot, UK, Avebury, Brookfield, VT, Gower

99. Bjerknes, G., Bratteteig, T., (1995), « User participation and democracy: A discussion of Scandinavian research on system development », Scandinavian Journal of Information Systems, 7, 1, 73-98.

100. Blanc, I., Labouze, E., (1999), « Analyse du cycle de vie - Évaluation de la qualité des données », Editions Techniques de l'Ingénieur, Article G5750, Volume G, Janvier.

101. Blanchot, F., (2006), « Qu'est-ce qu'un manager d'alliances, Cahier de recherche CREPA/DRM n°3, janvier, 21 p.

102. Bluet, JC., Zemor, J., (1970), « Prospective géographique : méthode et direction de recherches », Metra, vol. IX, 1

103. Bodker, S., Gronboek, K., (1996), « Users and designers in mutual activity: an analysis of cooperative activities in systems design », in Engeström, Y., Middleton, D. (Eds), Cognition and Communication at Work, Cambridge, Cambridge University Press, 87-102.

104. Boeker W. (1989), « Strategic change: The effect of founding and history », Academy of Management Journal, 32, pp. 489-515

105. Boje, D. M (2001). Narrative methods for organizational and communication research. London: Sage.

106. Boje, D. (1995). Stories of storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". Academy of Management Journal, 38(4), 997-1035.

107. Boissonnat, J., (1995), « Le travail dans vingt ans », Odile Jacob, 378 p.

108. Bouty, I. et M-L. Gomez (2010), Des ressources à la pratique : analyse de la stratégie légumière dans le champ de la haute cuisine, Revue Française de Gestion, 203, 149-161.

109. Bourdieu P. (1994), Raisons pratiques. Paris, Seuil.

110. Bratteteig, T., (1997), « Mutual learning. Enabling cooperation on systems design », in Bras, K., Monteiro, E. (Eds), Procedings of IRIS 20, University of Oslo, June, 1-19.

111. Burns, J. M. (1978), Leadership, New York, Harper & Row

112. Ballet, J., De Bry, F., (2001), L'entreprise et l'éthique, Paris

113. Boddy, D., Mac Beth, D., (2000), «Prescriptions for managing change : a survey of their effects in project to implement collaborative working between organisations », International Journal of Project Management, vol. 18, p. 297-306.

114. Boeglin, N., (1998), « La promotion de la qualité écologique des produits et les écolabels », Editions Techniques de l'Ingénieur, Article G6250, Volume G, Juillet.

115. Bonny S., (1998), « L'emploi d'OGM en agriculture : quel intérêt et quelles limites au niveau économique », Dossier d'information sur les OGM, version révisée, janvier.

116. Boisot, M., Mack, M., (1995), « Stratégie technologique et destruction créatrice », Revue Française de Gestion,103

117. Bootz, Monti, (2008), « Proposition d'une typologie des démarches de prospective participative pour les entreprises. Trois cas illustratifs : EDF R&D, AXA France et BASF Agro », Management &amp ; Avenir, n°19, p. 114-131

118. Borzeix, A., Linhart, D., (1988), « La participation, un clair obscur », Sociologie du travail, n°1

119. Boudon, R., (1971), La crise de la sociologie, Paris et Genève, Droz, 326 p.

120. Bounfour A. (2000). «La valeur dynamique du capital immatériel«, Revue française de gestion, septembre-octobre, p. 111-124.

121. Bouni, C., (1998), « L'enjeu des indicateurs du développement durable. Mobiliser des besoins pour concrétiser des principes », Natures Sciences Sociétés, Vol. 6 n° 3, p18-26.

122. Bourbon-Busset, J., (1959), « Au rond-point de l'avenir », Prospective, n°4, PUF, Paris.

123. Bourdon, S., (2002), « The Integration of Qualitative Data Analysis Software in Research Strategies : Resistances and possibilities », Forum Qualitative Sozialforschung/Forum : Qualitative Social Research, 3. Document archive numériquement http://www.qualitative-research.net/fqs-enq.htm

124. Bourdieu, P ., (1980), Le sens pratique, Paris, Ed. de Minuit

125. Bourgeon, L. (1998), Organisation transversale et capitalisation des apprentissages : le cas des projets de développement de nouveaux produits, Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille III, Juin.

126. Bourgeon, L. (2001), « Nouveaux produits, temps et apprentissage organisationnel », Revue Française de Gestion, p. 103-111, Janvier/février.

127. Boutinet, J.-P., (1990), Anthropologie du projet, PUF, Paris.

128. Boyé, M. & Roppert, G. (1994), Gérer les compétences dans les services publics, Éditions d'organisation, Paris.

129. Braesch, C., Haurat, A., coordonnateurs (1995), La modélisation systémique en entreprise, Hermès, Paris.

130. Bras, B., (1997), «Incorporating Environmental Issues in Product Realization«, Industry and Environment, United Nations UNEP/IE, Vol. 20, No. 1-2 (double issue), p. 7-1

131. Bouchikhi H., "A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance", Organization Studies, vol. 4, n° 4, 1993, p. 549-570.

132. Broustail, J., Frery, F., (1992), Le management stratégique de l'innovation, Editions Dalloz, Collection Précis de Gestion, Paris

133. Brundtland, G., (1987), Our Common Future : the Word Commission of Environment and Development, Oxford University Press, UK.

134. Brunet, L., Broudreault, R., (2001), « Empowerment et leadership des directions d'école : Un atout pour une politique de décentralisation », Origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducation, in Education et francophonie, Revue Scientifique virtuelle, Volume XXIX, No 2, automne (www.acelf.ca).

135. Brusoni S., Prencipe A., Pavitt K., (2001), «Knowledge Specialisation, Organizational Coupling and the Boundaries of the Firm : Why Firms Know More Than They Make ?«, Administrative Science Quarterly, vol. 46, n° 4, p. 597-621.

136. Burrel, G., Morgan, G., (1979), Sociological Paradigms and Organizational Analysis, Londres, Heinemann

137. Burgelman, R.A., Sayles, L., (1987), Les intrapreneurs : stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise, McGraw Hill, Paris.

138. Burns, T., Stalker, G.M., (1966), The Management of Innovation, Tavistock Publications, Londres, 312 p.

139. Butel-Bellini, B., (1997), « Stratégie d'environnement des sites de production », Editions Techniques de l'Ingénieur, Article G6750, Volume G, Octobre

140. Butel-Bellini, B., Janin, M., (1999), « Ecoconception : état de l'art des outils disponibles », Editions Techniques de l'Ingénieur, Article G6010, Volume G, Octobre.

141. Buygues, P.A., (1985), Prospective et compétitivité, McGraw-Hill, Paris

C

142. Cabin, P.H., (2001), « Piloter le changement ou apprendre à changer ? », Sciences Humaines, n° 114, mars.

143. Cailluet Ludovic, (2008), « La fabrique de la stratégie » Regards croisés sur la France et les États-Unis, Revue française de gestion, 8 n° 188-189, p. 143-159.

144. Caillaud, B & Jullien, B (2001). "Competing cybermediaries," European Economic Review, Elsevier, vol. 45(4-6), pages 797-808, May

145. Campbell, D., (1969), « Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution », General Systems, 16, p. 69-85

146. Carter C., S.R. Clegg et M. Kornberger (2008.a), Strategy as Practice?, Strategic Organization, 6 : 1, 83-99.

147. Carter C., S.R. Clegg et M. Kornberger (2008.b), S-A-P zapping the field, Strategic Organization, 6 : 1, 107-112.

148. Carton, G. D., (1997), Eloge du changement, Village mondial.

149. Castiaux, A., (2009), « Responsabilité d'entreprise et innovation : entre exploration et exploitation », Reflets et Cazamian, P., Hubault, F., Noulin, M., (1996), (sous la direction de), Traité d'ergonomie, Editions OCTARES, p. 193-194

150. Cazes, B., (1986), Histoire des futurs. Les figures de l'avenir de Saint-Augustin au XXIe siècle, Seghers, Paris.

151. Carson, R.L., (1962), Silent Spring, Riverside Press, Cambridge, MA, USA.

152. CEE (1997), Principes généraux de la législation alimentaire dans l'Union Européenne - Livre vert de la Commission, COM/97/0176 final.

153. CEE (1999), Livre blanc sur la sécurité alimentaire, COM/99/0719 final.

154. CEE, (2000), Green Paper on the Contribution of Product-Related Environmental Policy to Sustainable Development, A Strategy for an Integrated Product Policy Approach in the European Union, European Commission.

155. Crossan, M, Nicolini, D. (2000) 'Organizational Learning: Debates Past, Present and Future', Journal of Management Studies 37:6, pp. 783–97, (cité dans Allard-Poesi, 2005)

156. perspectives de la vie économique, Tome XLVIII, p. 37-49

157. Chaffée E. (1985), « Three models of strategy », Academy of Management Review, 10, pp. 89- 98.

158. Chambers, E. G., M. Foulon, H. Handfield-Jones and E. Michaels (1998), The War for Talent, McKinsey Quarterly, 3, 44-57.

159. Chambon, M., Perouze, H., (2000), Conduire un projet dans les services, Chronique sociale, Lyon, 3° Edition.

160. Chanlat, J-F. (2006), La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques, in P. Roussel et F. Wacheux , Management des Ressources Humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Bruxelles : De Boeck, 159-175.

161. Chanal, V., (1999), «Management de l'innovation : la prise en compte du langage des acteurs des projets », VIIe conférence de management stratégique, Ecole Centrale, Paris, 26 au 28 mai

162. Chanal V. (2008), La stratégie en pratiques, dans Le management : fondements et renouvellements, Paris : Editions Sciences Humaines, 42-50.

163. Chanal, V., (2000), « Communautés de pratiques et management par projet : à propos de l'ouvrage de Wenger », Management, vol. 3, n°1.

164. Chanal, V., Tannery, F., (2005), « La communication de la stratégie ou l'art de persuader. Le cas du groupe Lafarge », Revue française de gestion, novembre, n° 159, pp.165-186.

165. Chanal V. et Tannery F. (2007), La rhétorique de la stratégie : comment le dirigeant crée-t-il un ordre pour l'action. Revue Finance Contrôle Stratégie, n° 2, p. 97-128

166. Chanut-Guieu, C., (2002), « Dynamique du changement dans le milieu associatif : quelle perception par les acteurs ? » Colloque ESC Amiens « La gestion du changement », octobre.

167. Chandler, A. D., (1962), Strategy and Structure : Chapters in the History of the American. Industrial Enterprise, Cambridge, Massachusetts : The M.I.T. Press, 480 p.

168. Chandler, A. D., (1988), La main visible du manager, une analyse historique, Paris, Economica.

169. Chapuy, P., Godet, M., (1998), « Sûreté alimentaire et environnement. Analyse du jeu d'acteur par la méthode Mactor », Cahier du Lips, n°11, Paris.

170. Chapuy, P., Monti, R, (1997), « La filière agricole et l'environnement, Scénarios 2010 par la méthode Delphi-Abaque de Régnier », Cahier du Lips, n°9, Paris.

171. Chapuy, P., Mirénowicz, Ph., Louineau, Y., (1990), « Delphi-Abaque de Régnier en matière de prospective du bruit », Futuribles, n° 143, mai, Paris.

172. Charpentier, P., (1998), La gestion du changement dans les organisations, Management et organisation des entreprises, Cahiers Français, n°287.

173. Charreire, S., Huault, I., (2002), Les grands auteurs en management, collection Grands Auteurs, Editions management et société, Paris.

174. Charue, F., Midler, C., (1994), « Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles », Revue Française de Gestion, Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, n° 97, p. 84-91

175. Charter, M., Young, A., Kielkiewicz-Young, A., Belmane, I., (2001), «Integrated Product Policy and Eco-development«, in Sustainable Solutions, Developing products and services for the future, The Center for Sustainable Development, ISBN 1874719-36-5, February.

176. Chauvel, A.-M., (2000), La maison : rêve ou utopie, Qualitique n°120, juillet/août 2000.

177. Chanut-Guieu, C., Meschi, P.X., (2003), « S'il fallait faire le point sur le changement organisationnel… », in Le changement et la gestion, Observer pour agir, Revue de recherche appliquée, numéro 2, pp. 9-18

178. Charue-Duboc, F., & al., (1995), Des savoirs en action, Contributions de la recherche en gestion, L'Harmattan, collection Logiques de gestion, pp.233-279.

179. Chesbrough H., (2003), Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press.

180. Chesbrough H., (2006), Open Business Models, Harvard Business School Press, 2006.

181. Child, J. (1972), « Organization Structure and Strategies of Control : A Replication of the Aston Study", Administrative Science Quarterly, Vol. 17, n°2, juin, p. 163-177

182. Chia, R., (1996), Organization Analysis as Deconstructive Practice, de Gruyter, Londres

183. Chia R., (2004), "Strategy-as-practice: reflections on the research agenda", European Management Review, vol. 1, p. 29-34.

184. Christian, D., Boudès, T., (1998), « Il était une fois le changement », in Revue française de gestion, numéro spécial, n°120, septembre-octobre, p. 110-119

185. Christiani, D., (1995), Entretiens, Vanves (2e ed., 1997)

186. Christophe, B., (1998), « Le rapport environnement », Editions Techniques de l'Ingénieur, Article G6400, Volume G, Avril.

187. Church, J., Gandal, N., (1993), « Complementary network externalities and technological adoption », International Journal of Industrial Organization ,11, p. 239-260.

188. Ciborra, C.U., (1991), « From Thinking to Tinkering: The Grassroots of Strategic Information Systems », Proceedings of the Twelfth International Conference on Information Systems, New York, pp. 283-291.

189. Colasse, B. (1988), « Les trois âges de la comptabilité », Revue française de gestion, n° 70, pp. 83-87.

190. Collings, D.G. et K. Mellahi (2009), Strategic Talent Management: A review and research agenda, Human Resource Management Review, 19 : 4, 304–313.

191. Collins, J.C., Porras, J.I., (2000), Built to last: successful habits of visionary companies (3rd edition), London, Random House Business Books.

192. Cordelier, B., Montagnac, H., (2008), « Conduire le changement organisationnel ? », [En ligne], 33, Communication et organisation

193. Cornelissen, P.L. (2005) Special Issue: Visual Factors in Reading. Journal of Research in Reading. 28 (3), 209-21

194. Cusumano M. (2010), Staying Power: Six Enduring Principles For Managing Strategy & Innovation in an Uncertain World, Oxford University Press.

195. Claveau, N., Martinet, A.C, Tannery, F., « Formes et ingénierie du changement stratégique », in Revue française de gestion, n°120, septembre-octobre, p. 70-87

196. Cliville, V., Berrah, L., Haurat, A., (2001), La problématique du déploiement des objectifs dans le cadre d'une Démarche d'Amélioration Industrielle, Congrès International de Génie Industriel, Aix en Provence, Juin 2001.

197. Cohen W.M., Levinthal D.A.,(1990), «Absorptive Capacity : a New Perspective on Learning and Innovation«, Administrative Science Quarterly, vol. 35, p. 128-152.

198. Cohen, S.Z., Creeger, S.M., Carsel, R.F., Enfield, C.G., (1984), «Potential for Pesticide Contamination of Groundwater Resulting from Agricultural Uses«, in Kruger, R.F., Ruger, Seiber, J.N., Treatment and disposal of pesticide wastes, ACS Symp., Series no. 259, Americal Chemical Society, Washington, DC, USA, p. 297-325.

199. Cohendet P., (1997). «Information, connaissance et théorie de la firme évolutionniste«, in Guilhon B., et al, Économie de la connaissance et organisations, Paris, Editions L'Harmattan, p. 98-110.

200. Cohendet, P., Creplet, F., Dupouet, O., (2003), « Innovation organisationnelle, communautés de pratiques et communautés épistémiques : le cas de Linux », Revue française de gestion, n° 146, septembre-octobre, p. 99-121

201. Cohendet, P., Llerena, P., (1999), « Flexibilité et modes d'organisation », Revue Française de Gestion, mars/avril/mai 1999.

202. Colletis, G., (2004), «Mutation du 'modèle rhénan' et avenir du modèle européen«, Regards sur l'économie allemande, n°67/04

203. Commons, J.R., (1934), Institutional Economics, New York, MacMillan.

204. Conner, K.C., Prahalad, C.K., (1996). «A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism«, Organization Science, vol. 7, n° 5, September-October, p. 477-501.

205. Courpasson, D., (1998), « Le changement est un outil politique », in Revue française de gestion, numéro spécial, n°120, septembre-octobre, p. 6-16

206. Courtot, H., (1996), La prise en compte des risques dans la gestion et le management d'un projet, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paris I Panthéon Sorbonne, Institut d'Administration des Entreprises.

207. Couture, A., Loussarian, G., (1999), « L'entreprise se transforme : de l'organisation mécanique et figée à l'organisation réactive et vivante », Revue Française de Gestion Industrielle, vol 18 n°2.

208. Crozier, M., (1963), Le phénomène bureaucratique, Paris, Editions du Seuil

209. Crozier, M., (2001), « Gérer le changement en organisation », in Ruano-Borbalan, J-C., (sous la direct.), Changement et innovation en formation et organisation, Les Editions Demos, Collection Management/Ressources Humaines, Paris, p 99-109.

210. Crozier, M., Friedberg, E., (1977), L'acteur et le système, Editions Seuil, Paris (2e éd. 1989)

211. Culliney, T.W., Pimentel, D., Pimentel, M.H., (1992), «Pesticides and Natural Toxicants in Foods«, Agriculture, Ecosystems and Environment, n° 41, p. 297-320.

212. Cyert, R., Marc, J.G, (1963), A Behavioural Theory of the Firm, Oxford, Blackwell, 264 p.

D

213. Daft, R.L., Becker, S.W., (1978), The Innovative Organization, Elsevier, New York.

214. Daft, R.L., Huber, G., (1987), «How Organizations learn : A Communication Framework«, in Research in the Sociology of Organizations, Ditomaso, N., Bacharach, D., London

215. Daidj, N., (2011), « Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? », Management & Avenir, 6 n° 46, p. 105-130.

216. Dal Fiore, F. (2007) Communities versus Networks: The Implications on Innovation and Social Change. American Behavioral Scientist, 50(7), 857-866, London: Sage

217. Damanpour, F., Evan, W.M., (1984), « Organizational Innovation and Performance : The Problem of «Organizational Lag«», Administrative Science Quarterly, vol. 29, September, p. 392-409.

218. Damanpour, F., (1991), «Organizational Innovation : A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators«, Academy of Management Journal, n° 34, p. 555-590.

219. Dameron, S., (2000), Génération de la coopération dans l'organisation – Le cas d'équipes projet, Thèse de Doctorat, Université Paris-IX-Dauphine

220. Dameron, S., (2001), « Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation », Xe conférence de l'AIMS, juin

221. Dameron S, Torset, C, (2012), « Les stratèges face à la stratégie. Tensions et pratiques », Revue française de gestion, 4 N° 223, p. 27-41.

222. David, A., (1996b), « L'aide à la décision entre outil et organisation », in Entreprise et histoire, n° 13, p. 9-26, Décembre.

223. David, A., (1998), « Outil de gestion et dynamique du changement », in Revue française de gestion, numéro spécial, n°120, septembre-octobre, p. 44-59

224. David, A., (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », Conférence de l'AIMS, mai

225. David, A., (2000), « Les grandes questions de recherche sur les outils de gestion », Présentation au Lamsade, Université Parix IX, Dauphine.

226. David, A., Damart, S., (2011), « Bernard Roy et l'aide multicritère à la décision », Revue française de gestion, n° 214, p. 15-28.

227. David, A., (2002), « Décision, conception et recherche en sciences de gestion », Revue française de gestion, 3, n° 139, p. 173-185.

228. David, A., (2004), « Etude de cas et généralisation scientifique », Actes de la conférence de l'AIMS, Le Havre.

229. David, A., Alter, N., Foray, D., Weil, B., (2004), « Regards croisés sur l'innovation : la question des rapports entre innovation et déviance », Table ronde, 13ème Conférence internationale de Management Stratégique -AIMS – Normandie Vallée de Seine, Le Havre. Centre de Commerce International, 1, 2, 3 et 4 juin

230. David, A., (2006), « Sensemaking, outils de gestion et activités de conception : quatre rapprochements », in Bensebaa, F., Autissier, D., Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion, Paris, p 249-272.

231. David A., Hatchuel, A., (2007), « From actionable knowledge to universal theory in management research », Chapter in Shani, R., Mohrman S., Passmore W., Stymne B., Adler N., Handbook of collaborative Management Research, Sage publications

232. De Bry, F., Igalens, J., Peretti, J. M., (2010), Ethique et responsabilité sociale, Paris, EMS

233. De Certeau M. (1980), L'invention du quotidien. I . Arts de faire. Paris, Gallimard.

234. Desreumaux, A., (1998) "Théorie des Organisations", Editions Management et Société,

235. Desreumaux, A., (1993), Stratégie d'entreprise, Editions Dalloz, Paris

236. De La Ville, V., Mounoud, E., (2005), « Textes stratégiques et récits ordinaires », Revue Française de Gestion, n°159, 343-358.

237. De Lima, J.B., Tureta, C., (2011), Strategy as social practice : strategizing in a organizational network, Revista de Administração Mackenzie, Vol. 12 Issue 6, p. 76-108

238. Denis J.-L., Langley A., Rouleau L., "Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theore- tical frames", Human Relations, vol. 60, n° 1, 2007, p. 179-215.

239. Derujinsky-Laguecir, A., Kem, A., Lorino, P., (2011), « Une approche instrumentale des indicateurs de performance », Management & Avenir, 2, n° 42, p. 111-132

240. DeSanctis, G., Poole, M., (1994), « Capturing complexity in advanced technology use: Adaptative Structuration Theory », Organization Science, 5, 2, 121-46.

241. De Vogeleer E., Lescop D, (2011) « Plateformes, coordination et incitations », Management & Avenir,6 n° 46, p. 200-218. Detchessahar, M., Journé B., (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », Revue française de gestion, 5, pp.77-92.

242. Dewey, J., (1938), « Unity of Science as a Social Problem », in Intern. Encycl. Of unified Sciences, vol. 1, 760 p.

243. Dosse, F., (1995), L'empire du sens. L'humanisation des sciences humaines. Paris, La Découverte, 432 p.

244. Dussauge P., Garrette B., Ramanantsoa B., (1988) « Stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques » Revue Française de Gestion, No. 68, pp. 7-19.

245. Dutton, J.E., Fahey, L., Narayanan, V.K., (1983), « Toward understanding strategic issue diagnosis », Academy of Management Review, vol 4, pp 307-323.

246. Dutton, J., & Ashford, S., (1993), Selling Issues to Top Management, Academy of Management Review, 18:3, 397-428.

247. Dutton, J.E., Fahey, L., & Narayanan, U.K., (1983), Toward understanding strategic issue diagnosis, Strategic Management Journal, 4:307- Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 2012 323, (cité dans Thomas, Clark, & Gioia, 1993).

248. Dutton, J.E., Jackson, S.E., (1987), Categorizing strategic issues: Links to organizational actions, Academy of Management Journal, 12:76-90, (cité dans Thomas, Clark, & Gioia, 1993).

249. Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neill, R.M., Hayes, E., Wierba, E.E., (1997), Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers, Strategic Management Easterby-Smith, Journal, 18:5, 407-423

250. David, A., (1996a), « Structure et dynamique des innovations managériales », Cahier du Centre de Gestion Scientifique, Ecole des Mines de Paris, n°12, Juillet.

251. De Bry, F., Igalens, J., Peretti, J-M., (2010), Ethique et responsabilité sociale. 78 experts témoignent. Mélanges en l'honneur de Michel Joras, Questions de société, Editions EMS

252. Découflé, A.C., (1972), La Prospective, Que sais-je, Editions PUF, Paris.

253. Découflé, A.C., (1976), Sociologie de la prévision. L'exemple de la prospective sociale en France, Editions PUF, Paris, 1976, 144 p.

254. De La Ville, V.I., (1998), « L'apprentissage organisationnel : perspectives théoriques, Management et Organisation des entreprises », Cahiers Français, n°287.

255. De Mentque, C., (2001), « Une première : L'Emas, pour un parc d'activité, parc industriel de la plaine de l'Ain déjà certifié ISO 14001 », Environnement Magazine, novembre, n° 1602.

256. Descharreaux, J-L., Suzet-Charbonnel, P., (2000), Le modèle client-savoirs. Les deux moteurs de l'entreprise, Editions Dunod, Paris, 223 p

257. Descheneaux, F., (2007), « Guide d'introduction au logiciel QSR NVivo 7 », Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative », janvier, Québec

258. Détienne, M., Vernant, J-P., (1974), Les ruses de l'intelligence. La métis des Grecs, Flammarion, Paris.

259. Devaud, J-M., (1993), « Changer le travail : une orientation stratégique », in Verne, E., et al., Changer les organisations du travail, Insep Editions, Collection « Pratiques en question », Paris, p. 37-52.

260. Devise, O., Vaudelin, J-P., (2001), « Evaluation et organisation de la performance collective dans une entreprise industrielle », 4ème Congrès International de Génie Industriel, Marseille, France, juin.

261. DiMaggio, P.J., Powell, W.W., (1983), « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields«, American Sociological Review, Vol. 48, n°2, April, p. 147-160.

262. DiMaggio, P.J., Powell, W.W., (eds.), (1991), The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago : University of Chicago Press

263. D'Iribarne, P., (2002), « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France », Revue française de Gestion, vol. 28, n°140, p. 23-39

264. Doublet, J-M., (1996), « L'aide à la décision entre outils et organisation », in Entreprises et Histoire, Numéro 13, décembre, Editions Eska, Paris, p. 5-7

265. Doublet, J-M., (1998), « Le changement se gère t-il ? », in Revue française de gestion, numéro spécial, n°120, septembre-octobre, p. 1-2.

266. Dosse, F., (1995), L'empire du sens : l'humanisation des sciences humaines, Paris, La Découverte.

267. Drucker, P.F., (1989), The New Realities : In Government and Politics, In Economics and Business, In Society and World View, Harper & Row, New York, p. 85 et 94

268. Drucker P., (1993). «Le big bang des organisations« Harvard l'Expansion, été, p. 35-42.

269. Dubouloy, M. (2005), « La contribution des récits et de la psychanalyse à la gestion du changement », Revue française de gestion, n°159, pp 267-281.

270. Duck, J.D., (2000), «Managing Change : The Art of Balancing«, Harvard Business Review, november

271. Duizabo S., Guillaume N. (1997). Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises, Cahier de recherche du DSMP, n° 252, Paris-Dauphine.

272. Dupuis J.C., (2007). «La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau«, Revue française de gestion, n°180, p. 159-175

273. Durand T., (1997). «Savoir, Savoir-faire et Savoir-être. Repenser les compétences de l'entreprise«, VIe conférence de l'AIMS, Montréal.

274. Durand, J-P., Weil, R., (1990), Sociologie contemporaine, Editions Vigot, Paris

275. Dussauge, P., Hart, S., Ramanantsoa, B., (1992), Strategic Technology Management, Wiley, Chichester, New York, 218 p.

276. Dutton, J.E, Duncan, R.B., (1987), «The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis«, Strategic Management Journal, 8, 279-295

E

277. Edmondson, A. C., Bohmer, R. M. J., Pisano, G. (2001), « Disrupted routines: team learning and new technology adaptation », Administrative Science Quarterly, 46, 685–716.

278. Edouard, S., Gratacap, , A. (2010), Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing and d'Airbus: le rôle des TIC en environnement innovant. Management & Avenir, 4(34), 162-182.

279. Ehn, P., (1988), Work-Oriented Design of Computer Artifacts, Stockholm, Arbetslivscentrum.

280. Ehrenfeld, J., (1997), Implementing Design for Environment, A Primer Guide Developped by Digital Equipment and The Massachusetts Institute of Technology Program on Technology, Business & Environment.

281. Eisenhardt, K. M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », Academy of Management Review, vol. 14, n° 4, p. 532-550.

282. Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E, (2007), «Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges«, Academy of Management Journal, 50 (1), p. 25-32.

283. Elkington, J., (1998), Cannibals With Forks. The Tripple Bottom Line of the 21st Century Business, Oxford, Capstone Publishing

284. Emery, F.E, Trist, E.L., (1963), «The Causal Texture of Organizational Environment«, Human Relations, n°18, august, p. 20-26

285. Erkman, S., (1998), Vers une écologie industrielle, comment mettre en pratique le développement durable dans une société hyper-industrielle, Charles Leopold Mayer, 147 p.

286. Ettighoffer, D. & Van Benden, P. (2000), Mét@-organisations, Éditions Village Mondial, Paris.

287. Etzioni, A., (1961), Comparative Analysis of Complex Organization, New York, Free Press

288. Evans, D., Schmalensee, R., (2007), "The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms," CPI Journal, Competition Policy International, vol. 3.

289. Ezzamel, M., Willmott, H., & Worthington, F. (2008). Manufacturing shareholder value: The role of accounting in organizational transformation, Accounting, Organizations and Society, 33, 107-40.

F

290. Feeser, H.R., Willard, G.E., (1990), «Founding Strategy and Performance : A Comparison of High and Low Growth High Tech Firms«, Strategic Management Journal, vol. 11, n° 2, februar, p. 87-98.

291. Feldman, M. S. (2000), « Organizational Routines as a Source of Continuous Change », Organization Science, vol. 11 no. 6, pp. 611-629.

292. Feldman, M. S., Pentland, B. T., (2003), « Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change », Administrative Science Quarterly, vol. 48, pp. 94-118.

293. Fernez-Walch, S., (2000), Management de nouveaux projets. Panorama des outils et des pratiques, Editions Afnor, Paris, 239 p

294. Fernez-Walch, S., Romon, F., (2000), Management de l'innovation, de la stratégie aux projets, 2e éditions, Collection Gestion dirigée par Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsoni, Editions Vuibert, Paris, 388 p

295. Fixari, D., Moisdon, J-C., Weil, B., (1997), « A quoi rêvent les logiciels ? L'informatisation des services extérieurs du ministère du Travail », in Moisdon, J-C. (sous la dir.), (1997), Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation, Editions Seli Arslan SA, Paris, pp 68-90)

296. Flipo J.P., (2007), « Faire accepter l'inacceptable », Sens public, Revue électronique, octobre, www.sens-public.org

297. Forgues, B., Fréchet, M., Josserand, E., (2006), « Relations interorganisationnelles, conceptualisation, résultats et voies de recherche », Revue Française de Gestion, Vol. 32, n° 164.

298. Foucault M. (1975), Surveiller et Punir. Naissance de la prison. Paris, Gallimard.

299. Fourcade Colette, « Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives »,Revue française de gestion, 2006/8 no 167, p. 183-201.

300. Fréry F, Gratacap, A, Isckia, T (2012), « Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore », Revue française de gestion, 3 N° 222, p. 69-75.

301. Flipo, J-P., (2007), «L'éthique managériale peut-elle n'être qu'un facteur stratégique ? », Revue française de Gestion, n°180, p. 73-88

302. Floyd, S.W., & Wooldridge, B., (1994), Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role, The Academy of Management Executive, 8: 4, 47-57

303. Floyd, S.W., & Wooldridge, B., (1997), Middle Management' s Strategic Influence and Organizational Performance, Journal of Management Studies, 34:3, 465-485

304. Floyd, S.W, & Wooldridge, B., (2000), Building strategy from the middle, London: Sage

305. Forrester, J.W., (1985), Industrial Dynamics, MIT Press, Cambridge (Massachusetts)

306. Follett, M. P., (1924), Creative Experience, Lorgman Green, New York

307. Forgues, B., (2002), « Howard E. Aldrich, De l'écologie des populations à l'évolutionnisme : vers une théorie intégrative du changement organisationnel », in Charreire, S., Huault, I., Les grands auteurs en management, Editions EMS, 463 p.

308. Forgues, B., Fréchet, M., Josserand, E., (2006), « Relations interorganisationnelles, conceptualisation, résultats et voies de recherche », Revue française de Gestion, vol. 32, n°164, p.17-31

309. Foucault, M. (1991). Politics and the Study of Discourse. In G. Burchell, C. Gordon, & P. Miller (Eds.), The Foucault effect, Studies in Governmentality (pp. 53-72). Chicago: The University of Chicago Press.

310. Foulard C., coordonnateur, « La modélisation en entreprise, CIM-OSA et ingénierie simultanée », Hermès, 1994

311. Freeman, C., (1986), The Economics of Industrial Innovation, MIT Press, Cambridge, MA.

312. French, W.L., Bell, C.H., (1973), Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 360 p.

313. Fréry F. (2010), « Les Ecosystèmes d'affaires : un malentendu fertile », Communication à la Table Ronde sur « les Ecosystèmes d'affaires : Intérêts et limites dans le champ du management stratégique », XIXe Conférence de l'AIMS, Luxembourg, 2-4 juin.

314. Fridenson, P., (1998), « Le changement par le calcul économique : le cas de Renault : 1956-1980 », in Revue française de gestion, numéro spécial, n°120, septembre-octobre, p. 60-69

315. Frontier, S., (1999), Les écosystèmes, PUF, Paris

316. Frosh, A-R., (1999), «Sustainability Engineering«, The Bridge, Washington DC, National Academy of Engineering, Vol. 29, n° 1, Spring.

G

317. Gadde, L.,E., Huemer, L., Hakansson, H., 2003, « Strategizing in industrial networks », Industrial Marketing Management », Jul, Vol. 32, Issue 5, p 357-365

318. Garel G., (1994). Réduction du temps de conception, concourance et savoirs professionnels : le cas de l'emboutissage dans les projets automobiles, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, École Polytechnique.

319. Garel G., Midler, C., (1995). « Concourance, processus cognitifs et régulation économique, Revue française de gestion, n°104, p. 86-101

320. Garreau, L., (2006), Création de sens et apprentissage organisationnel, une perspective croisée, XVII congrès de l'AGRH.

321. Garvin, D.A., (2000), «L'organisation intelligente«, in knowledge management, Harvard Business Review Editions.

322. Gawer, A.., Cusumano, M.A (2002), Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation, Boston, MA, US, Harvard Business School Press.

323. Gawer, A., Cusumano, M.A., (2008), « How companies become platform leaders », MIT Sloan Management Review, 49 (2), 28-35.

324. Genelot, D., (1990), « Vers une nouvelle conception de l'organisation », in Transversales, n°5, septembre-octobre.

325. Genelot, D. (1992), Manager la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants, INSEP Editions.

326. Géniaux, I., (2002), « Impacts d'une innovation organisationnelle sur les performances et les compétences de l'entreprise », Actes des XVIe journées nationales des IAE : Sciences de gestion et pratiques managériales, juin.

327. Gersiek, C.J.G., (1991), « Revolutionary change theories : A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm », Academy of Management Review, 16, pp. 10-36.

328. Gervais, M., (2003), Stratégie de l'entreprise, Collection Gestion, Série Politique Générale, Finance et Marketing, dirigée par Yves Simon, Editions Economica, 5e édition, Paris

329. Getz I., (2000), « Processus et système de créativité pour l'innovation : générer les idées en entreprise », in Bloch A., Manceau D., De l'idée au marché, Innovations et lancement de produits », Entreprendre, Série Vital Roux.

330. Gergen, K. J. (1994).Toward transformation in social knowledge (2e éd.). London : Sheed & Ward.

331. Gibbs, P . A., (1993), Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash flow, Strategic Management Journal, 14: 51-68 (cité dans Rajagopolan & Spreitzer, 1997).

332. Giard, V., (1991), Gestion de projets, Economica.

333. Giard, V., Midler, C., (1993), Pilotages de projet et entreprises, Economica, Paris.

334. Gidel, T. (1999), La maîtrise des risques par la conduite effective du processus décisionnel dans les projets de conception de produits nouveaux, Thèse de doctorat, Génie Industriel, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Paris.

335. Giddens, A., (1984), The constitution of society, Berkeley: California University Press, (cité dans Mantere, 2008).

336. Giddens, A., (1987), La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration. Ed. Presses Universitaires de France, 1987.

337. Giget, M., (1998), La dynamique stratégique de l'entreprise. Innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétences, Editions Dunod, Paris, 346 p.

338. Ginsberg, A., & Buchholtz, A., (1990), Converting to for-profit status: Corporate responsiveness to radical change, Academy of Management Journal, 33: 445-477, (cité dans Rajagopolan & Spreitzer, 1997).

339. Giordano, Y., (2003), « Les spécificités des recherches qualitatives », in Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative, ed. Giordano, Y, EMS, Paris, p. 12-39

340. Giraud, P.N., Nadaï, A., (1994), « L'impact économique de l'écotaxe. Les effets de la taxe carbone-énergie sur l'industrie française », Futuribles, juillet-août.

341. Girin, J., (1981), « Genèse de la hiérarchie dans les sociétés de conseil", Revue française de gestion n° 29, Janvier-Février, pp. 39-48.

342. Girin, J. (1989), L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations, Journée d'étude « La recherche-action en action en question », organisée par AFCET, Ecole Centrale de Paris, 10 mars.

343. Girod-Séville, M., & Perret, V. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In R-A Thiétart & al. (Eds.), Méthodes de Recherche en Management 3rd ed. (pp. 13-33), Paris : Dunod.

344. Gioia, D.A., & Chittipeddi, K., (1991), Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, Strategic Management Journal, 12:6, 433-448

345. Giroux, N., (2000) «L'analyse Narrative de la Stratégie«, Actes informatisés du colloque de l'AIMS, Montpellier, 24-25-26 Mai.

346. Giroux, N., Giordano, Y., (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », in Revue française de gestion, numéro spécial, n°120, septembre-octobre, p. 139-151

347. Giroux, N., (2003), « L'étude de cas », in Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative, ed. Giordano, Y, EMS, Paris, p. 41-84

348. Giroux, N., Marroquin, L., (2005), « L'approche narrative des organisations », Revue française de gestion, novembre, n° 159, pp.15-42.

349. Von Glasersfeld, E. (2001). The radical constructivist view of science. Foundations of Science, special issue on Impact of Radical Constructivism on Science, 6 (1-3), 31-43

350. Godard, O., (1991), « Environnement soutenable et développement durable : le modèle néoclassique en question », Séminaire C3E.

351. Godet, M., (1997), Manuel de prospective stratégique, Une indiscipline intellectuelle », Tome 1, Dunod, 260 p.

352. Goggin, P., (1995), «An Appraisal of Ecolabelling from a Design Perspective«, Design Studies, Vol 15, n°4, p. 459-477.

353. Golembiewski, R.T., Billingsley, K., Yeager, S., (1976), « Measuring change and persistance in human affairs: types of change generated by OD designs », Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 11, pp. 143-55

354. Goldratt, E.M., Cox, J., (1993), Le but ; un processus de progrès permanent, AFNOR, (5e tirage de l'édition française, 1998).

355. Golsorkhi, D., (2006), (Coordonné par), La fabrique de la stratégie, une perspective multidimensionnelle, Institut Vital Roux, Editions Vuibert, juin, Paris, 244 p.

356. Gomez M.L., I. Bouty et C. Drucker-Godard, Knowing and cooking practices: behind the scene of a French grand restaurant, in D. Yanow (ed), Knowing in organizations: a practice- based approach, New York : ME Sharpe.

357. Gueguen, G, (2008), « Coopétition et écosystèmes d'affaires dans les secteurs des technologies de l'information : le cas des Terminaux Mobiles Intelligents », 17ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Nice – Sophia-Antipolis, France, mai.

358. Gueguen, G, (2009), « Coopetition and business ecosystems in the information technology sector: the example of Intelligent Mobile Terminal », International Journal of Entrepreneurship and Small Business, vol. 8, n°1, pp. 135-153

359. Gueguen, G, Passebois-Ducros, Juliette (2011) 'Les écosystèmes d'affaires : entre communauté et réseau', Management & Avenir, No. 46, juillet: 131-155

360. Gueguen G., Pellegrin-Boucher E. , Torrès O., (2004), «Des « stratégies collectives » aux «écosystèmes d'affaires » : le secteur des logiciels comme illustration«, Atelier de Recherche AIMS «Stratégies collectives : vers de nouvelles formes de concurrence«, Mai 2004, Montpellier

361. Gueguen G., Torrès, O., (2004), «La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires : l'exemple de Linux contre Microsoft«, Revue Française de Gestion, janvier-février, vol.30, n°148, 2004, p. 227-248

362. Guerin, F., Laville A., Daniellou, F., Durrafourg,, Kerguelen, A., (1997), Comprendre le travail pour le transformer, La pratique de l'ergonomie, Editions ANACT, ISBN 2-903540-85-3, mars.

363. Guilhon, A., (1998), « Le changement organisationnel est un apprentissage », Revue Française de Gestion, septembre-octobre, p. 98-107

364. Guilhon A., & al. (1997), Économie de la connaissance et organisations, Paris, L'Harmattan, 482 p.

365. Guilhon, A., (2000), « La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines », IXème Conférence internationale de management stratégique, Montpellier, 24-25-26 mai

366. Guilmot, N., Vas, A., (2012), « Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking », le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel, Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, vol. XVIII, p.77-99

367. Guth, D., & MacMillan, C., (1986), Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest, Strategic Management Journal, Vol.7, No. 4, pp. 313-327

368. Graedel, T-E., Allenby, B-R., (1995), Industrial Ecology, AT&T, New Jersey : Prentice Hill

369. Grant D., Keenoy T., Oswick C., (2001), Organizational Discourse. Key Contributions and Challenges«, International Studies of Management and Organization, vol. 31, n° 3, p. 5-24.

370. Grasset, A., Schweyer, B., Haurat, A. (1996), « Modélisation de la gestion de projet pour la conception des systèmes d'information et de décision », Projectique, à la recherche du sens perdu, Economica.

371. Grossman, J.B., (1970), «The Supreme Court and Social Change", Amercican Behavorial scientist, vol. 13, n° 4.

372. Grouard, B., Meston, F., (1998), L'entreprise en mouvement. Conduire et réussir le changement, 3° Edition, Dunod, Paris.

373. Grundstein, M., (1998), « La capitalisation des connaissances de l'entreprise, système de production de connaissances, l'Entreprise apprenante et les sciences de la complexité », Actes de Colloque l'Entreprise Apprenante et les Sciences de la Complexité, Mallet J. (Editeur), Université de Provence, Aix en Provence, France, 22-24 Mai.

374. Grundy, T., (1993), Implementing Strategic Change : a Practical Guide for Business, Kogan Page.

H

375. Hacking, I., (1983), Representing and intervening, Cambridge, Cambridge University Press

376. Hafsi, T., Fabi, B., (1997), Les fondements du changement stratégique, Transcontinental

377. Hafsi, T., Demers, C., (1991), Le changement radical dans les organisations complexes : le cas Hydro-Québec, Gaëtan Morin

378. Hales, C.P., (1986), What do mangers do? A critical review of the evidence, Journal of Management studies, 23:1, 88-115

379. Hall, D., (1992), «Le management est toujours participatif«, in Revue française de gestion, n°88, mars-avril, mai, p. 81-82

380. Hamel, G., Prahalad, C.K., (1995), La conquête du futur. Construire l'avenir de son entreprise plutôt que le subir, Editions InterEditions, Editions Dunod, 1999 (pour la nouvelle présentation), Paris, 325 p.

381. Hammer, M., Champy, J,. (1991), Reengineering the Corporation, Harper Business, New-York.

382. Hannan, M. T, Freeman, J., (1977), « The Population Ecology of Organizations », The American Journal of Sociology, Vol. 82, n°5, p. 929-964

383. Hannan, M.T., Burton, M.D., Baron, J.N., (1996), « Inertia and Change in The Early Years : Employment Relations in Young, High Technology Firms, Industrial and Corporate Change, 5 (2), p. 503-536

384. Harbulot, C., Baumard P., (1996). «Intelligence économique et stratégie des entreprises : une nouvelle donne stratégique«, Communication à la Ve Conférence internationale de Management stratégique, Lille.

385. Hardy C., (2001), « Researching Organizational Discourse », International Studies of Management and Organization, vol. 31, n° 3, p. 25-47.

386. Hatem, F., (1997), « Prospective stratégique », in Simon, Y., Joffre, P., Encyclopédie de Gestion, 2e édition, Tome 3, p. 2664-2674, article 140.

387. Hatchuel, A., Molet, H., (1986), « Rational Modelling in Understanding Human Decision Making : about two case studies«, European Journal of Operations Research, n° 24, p. 178-186.

388. Hatchuel, A., Weill, B., (1992), L'expert et le système, Editions Economica.

389. Hatchuel, A., Moisdon, J.C., (1993), « Modèles et apprentissage organisationnel », in Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales, n° 28

390. Hatchuel, A., (1994), « Apprentissages collectifs et activité de conception », Revue française de gestion, n°99, p. 109-120

391. Hatchuel, A. (1996), Apprentissages collectifs et activités de conception, Apprentissages formels et informels dans les organisations, Collection dossiers documentaires, éditions Anact, p. 187-199.

392. Hatchuel, A., Moisdon, J-C., (1997), « Modèles d'aide à la décision ou modèles d'organisation ? Le cas de la théorie de la décision et des investissements pétroliers », in Moisdon, J-C., Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation, Editions Seli Arslan SA, Paris, p 46-67

393. Hatchuel A. & Weil B. (1999), « Pour une théorie unifiée de la conception, Axiomatiques et processus collectifs », Paris, CGS Ecole des Mines / GIS cognition-CNRS présentation au GIS-Cognition CNRS 1-27.

394. Hatchuel, A., (2000), « Design-oriented Organizations », EGOS, Lyon, juillet.

395. Hatchuel A. & Weil B. (2002), « La théorie C-K : fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception », Colloque sciences de la conception, Lyon, 15-16 mars

396. Hatchuel A., (2002), «Towards Design Theory and Expandable Rationality: the Unfinished Program of Herbert Simon.« Journal of Management and Governance 5(3-4): 12 p.

397. Hatchuel A. & Weil B., (2003), «A New Approach of Innovative Design: an Introduction to C-K Theory«, ICED'03, august, Stockholm, Sweden: 14.

398. Hatchuel A., Le Masson P. & Weil B., (2004), «C-K Theory in Practice: Lessons from Industrial Applications«, 8th International Design Conference, D. Marjanovic, (Ed.), Dubrovnik, 18th-21st May: 245-257.

399. Hatchuel, A., David, A., (2007), « Des connaissances actionnables aux théories universelles en sciences de gestion », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal. Canada.

400. Hawley, A., (1950), Human Ecology, Ronald Press, New York

401. Hayman, K. et A. Lorman (2004), Graduate training schemes have demonstrated accelerated promotion patterns. Career Development International, 9 : 2, 123-141.

402. Healy, B, Stein, A (1973). The Balance of Power in International History: Theory and Reality. Journal ofConflict Resolution, 17(1): 33-61.

403. Hedberg, B., (1981), « How Organizations Learn and Unlearn », in Nystrom, P.C., Starbuck, W.H., Handbook of Organizational Design, vol. 1, New York, Oxford University Press.

404. Hendry J., (2000), «Strategic Decision Making, Discourse and Strategy as Social Practice«, Journal of Management Studies, vol. 37, n° 7, 2000, p. 955-977.

405. Henriet, B., Bonen, F., (1998), DRH, C'est déjà demain, Éditions d'Organisation, Paris.

406. Héraud, J-A., Munier, F., Nanopoulos, K., (1997), « Méthode Delphi : une étude de cas sur les technologies du futur », Futuribles, n°218, mars, Paris

407. Hedberg, B. L. T., Nystrom, P. C., Starbuck, W. H., (1976), « Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization », Administrative Science Quarterly. 21, 41-65.

408. Hellgren, B. and Löwstedt, J., eds (2001) Management in the Thought-Full Enterprise, European Ideas on Organizing. Bergen Fagbokforlaget, (cité dans Allard-Poesi, 2005)

409. Hermel, P., (1988), Le management participatif, sens, réalités, actions, Editions d'organisation

410. Hendry, J. (2000), Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. Journal of Management Studies, 37, p. 955-977

411. Hendry, J. et D. Seidl. (2003), The Structure and Significance of Strategic episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change, Journal of Management Studies, 40 : 1, 175-196.

412. Hill, C.T., (1979), «Technological Innovation : Agent of Growth and Changes«, in Hill, C.T., Utterback, J.M., Technological innovation for a dynamic economy, Pergamon Press, New York.

413. Hladi-Rispal, M., (2000). « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », Revue Française de Gestion, janvier-février, p. 61-70.

414. Hlady-Rispal, (2002), La méthode des cas : Application à la recherche en gestion, Bruxelles, De Boeck Université

415. Hodgkinson G., Whittington R., Johnson G. and Schwartz M. (2006), The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-ordination and Inclusion. Long Range Planning, 39, p. 479-496.

416. Hofer C. W., Schendel D., (1978), Strategy formulation : analytical concepts, New York, West Publishing

417. Holmen, E., Pedersen, A.C., (2003), « Strategizing through analyzing and influencing the network horizon », Industrial Marketing Management; Jul, Vol. 32, Issue 5, p 409-419

418. Hoskin, K., Macve, R., & Accounting and strategy: Towards understanding the historical genesis of modern business and military strategy. In A. Bhimani (Ed.), Contemporary Issues in Management Accounting (pp. 165-90). Oxford: Oxford University Press.

419. Hrebiniak L., Joyce, W., (1985), Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism, Administrative Science Quarterly, 3, pp. 336-349.

420. Huang F. , Rice J., (2009), «The Role of Absorptive Capability in Facilitating 'Open Innovation' Outcomes : a Study of Australian SMEs in the Manufacturing Sector«, International Journal of Innovation Management, vol. 13, n° 2, p. 201-220.

421. Huault, I., & Perret, V. (2009). Extension du domaine de la stratégie : Plaidoyer pour un agenda de recherche critique. Économies et Sociétés, Série KC, Études Critiques en Management, XLIII (12), 2045-2080.

422. Hubault, F., (1985), L'approche ergonomique de l'espace de travail, Université Paris I, ronéo.

423. Huberman, A.M, Miles, M.B., (1991), Analyse des données qualitatives – Recueil de nouvelles méthodes, De Boeck Université, 480 p.

424. Hutchins, E., (1994), « Comment le "cockpit" se souvient de ses vitesses », Sociologie du Travail. Special Issue on Travail et Cognition. 4, 451-473

425. Huy, Q.N., (2002), « Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers », Administrative Science Quarterly, 47, 31–69.

I

426. Iansiti, M., Levien, R., (2004), « Strategy as Ecology », Harvard Business Review, Vol. 82, n°3, p. 68-78, march

427. Imai, M., (1997), Gemba Kaisen. L'art de manager avec bon sens, Editions JV&DS, Paris.

428. Inès de la Ville, V., (1998), « L'apprentissage organisationnel : perspectives théoriques », in Cahiers français, n° 287, p. 96-103.

429. Ingham, M., (1994). «L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », Revue française de gestion, janvier-février, n° 97, p. 105-121.

430. Ingham, M., Mothe, C., (2000), « Les coopérations en recherche et développement, Les déterminants de l'apprentissage organisationnel », Revue Française de Gestion, p. 71-79, janvier-février.

431. Indurkhya, B. (1991), "Modes of metaphor", Metaphor and symbolic activity, Vol. 6, n°1, p 1-27.

432. Isckia, T., Lescop, D., (2004) « Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte », Revue française de gestion, 2011, janvier, n° 210, p. 87-98.

433. Isckia T., (2006), "L'écosystème d'Amazon.com : la stratégie d'Amazon revisitée", Atelier AIMS, Montpellier.

434. Isckia T., (2009), Amazon's evolving ecosystem: A cyber-bookstore and Application Service Provider, Canadian Journal of Administrative Sciences / WILEY, December

435. ISO 10006 (1998), Lignes directrices pour le management de projet, AFNOR, Paris.

J

436. Jacob, G., (1994), « Le reengineering », l'entreprise reconfigurée, Editions Hermès, Paris.

437. Jacquemin A. (1986), Compétition européenne et coopération entre entreprises en matière de recherche-développement, Office des Publications Officielles des Communautés Européennes, Luxembourg

438. Jacqueson, L., (2002), Intégration de l'environnement en entreprise : proposition d'un outil de pilotage du processus de création de connaissances environnementales, Thèse de Doctorat, CNAM, Avril, 173 p, Paris.

439. Jameson, D., (2000), « Telling the Investment Story : A Narrative Analysis of Shareholder Reports », The Journal of Business Communication, Vol. 37, n°1, p. 7-38

440. Jameson, D., (2001), « Narrative Discourse and Management Action », The Journal of Business Communication, Vol. 38, n°4, p. 476-511

441. Jantsch, E., (1967), La prévision technologique, OCDE

442. Jarillo J.C. (1988), « On Strategic Networks », Strategic Management Journal, 9, 31-41.

443. Jarratt, D., Stiles, D., (2010), « How are Methodologies and Tools Framing Managers' Strategizing Practice in Competitive Strategy Development ? », British Journal of Management ; Mar, Vol. 21 Issue 1, p 28-43

444. Jarzabkowski P., (2003), "Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change", Journal of Management Studies, vol. 40, n° 1, p. 23-55.

445. Jarzabkowski, P. (2004), Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. Organization Studies, 25 : 4, 529–560.

446. Jarzabkowski, P; Fenton, E., (2006) ,« Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts »,Long Range Planning, Dec, Vol. 39 Issue 6, p 631-648.

447. Jarzabkowski P., Balogun J., Seidl, D., (2007), « Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective », Human Relations Jarzabkowski P., "Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use", Organization Studies, vol. 25, n° 4, 2004, p. 529-560.

448. Jarzabkowski, P. et D. Seidl (2008), Meetings as strategizing episodes in the social practice of strategy, Organization Studies, 29 : 11, 1391–1426

449. Jayaratna, N., Rogers, A., (1996), « L'utilisation de modèles conceptuels dans la conception de systèmes d'information pour les organisations de projet », Projectique, à la recherche du sens perdu, Economica.

450. Johnson G., (1987), Strategic change and the management process, Oxford, Blackwel

451. Johnson, G., Melin, L., Whittington, R. (2003), « Guest Editors'Introduction : Micro Strategy and Strategizing : Towards an Activity-Based View », Journal of Management Studies, vol.40 n°1, January, pp.3-22

452. Johnson, P., & Duberley, J. (2003). Reflexivity in management research, Journal of Management Studies, 40(5) 1279 - 1303.

453. Johnson G., Langley A., Melin L., Whittington R., (2007), Strategy as Practice: Research Direction and Resources, Cambridge University Press, Cambridge, UK

454. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Frery, F., (2011), Stratégique, Pearson Education France, 9e édition

455. Joly, M., Mullet, J.-L., (1994), De la gestion de projet au management par projet, AFNOR, Paris.

456. Jonas H., (1990), Le principe de responsabilité, Cerf.

457. Jorgensen, D. (1989), Participant Observation: a methodology for human studies, London : Sage Publications Inc.

458. Josserand, E., (2001), L'entreprise en réseau, Vuibert

459. Josserand, E., (2007), « Le pilotage des réseaux. Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise », Revue française de Gestion, n°170, p. 95-102

460. Jouvenel, B., (de)., (1972), L'Art de la conjecture, Sedeis, Futuribles, 385 p, Paris.

461. Jouvenel, H., (de), (2000), « Pour une recherche en prospective », in Thépot, J., Godet, M., Roubelat, F., Saab, A.E., Décision, Prospective, Auto-organisation. Mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne, Dunod, Paris

462. Joyce, W., Hrebiniak, L., (1985), « Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism », Administrative Science Quaterly, volume 30, revue trimestrielle spécialisée – Septembre

K

463. Kanter, R.M, (1982), Middle manager as innovator, Harvard Business Review, 60:4, 95-105

464. Kanter, R.M., (1983), The change masters, New York, Simon & Schuster.

465. Kahn, R.L, Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A., (1964), Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity, New York: John Wiley &Sons.

466. Katz M. L., Shapiro C., (1985), « Network externalities, competition, and compatibility », American Economic Review, 75, 424-440.

467. Katz, M. L., Shapiro, C., (1986), « Technology adoption in the presence of network externalities », Journal of Political Economy 94, 822-841.

468. Kaplan R.S., Norton D.P., (1998), The Balanced Scorecard , Harvard Business School Press, 1996. Traduction française : Le tableau de bord prospectif , Éd. d'Organisation, Paris.

469. Kaplan., R.S., Norton D.P., (2000), « The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment », Harvard Business School Publishing Corporation, 2001. Traduction française : Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Éd. d'Organisation, Paris, 2000.

470. Kaplan S. and Jarzabkowski P. (2006), Using Strategy Tools in Practice. How Tools mediate Strategizing and Organizing, Presented at the 22rd EGOS Colloquium, cité avec l'autorisation des auteurs.

471. Kaplan R.S., Norton D.P., (2007), Alignment, Harvard Business School Press, Boston, 2006. Traduction française : L'alignement stratégique , Éd. Eyrolles, Paris.

472. Katz, D., & Kahn, R.L., (1966), The social psychology of organizations, New York: John Wiley.

473. Kelly D., Amburgey T.L., (1991), « Organizational inertia and momentum : a dynamic model of strategic change », Academy of Management Journal, 34, pp. 591-612.

474. Keys, B., & Bell, R. (1982). Four faces of the fully functioning middle manager. California Management Review, 24, 59-67.

475. Khalifa, K., (1999), « Analyse du cycle de vie - Problématique de l'évaluation des impacts », Editions Techniques de l'Ingénieur, Article G5610, Volume G, Janvier.

476. Khalifa, K., (2002), « Analyse du cycle de vie - Méthodes d'évaluation des impacts », Editions Techniques de l'Ingénieur, Article G5615, Volume G, Octobre

477. Khouatra, D., (1996), « La projectique : réflexions épistémologiques », Projectique, à la recherche du sens perdu, Economica.

478. Kimberly J., (1979), « Issues in the creation of organizations : initiation, innovation ad ins- titutionalization », Academy of Management Journal, 22, pp. 437-457.

479. Kivikko, L., (1990), «ABB Stromberg Top Management Workshop«, Hanassari Espoo, 21 mars, Finlande.

480. Klein, G., (1996), « Chez L'Oréal, l'avenir mis en plus ou : Les origines de la fonction prospective chez L'Oréal », in Lesourne, J., Stoffaës, C., de Geus, A., Godet, M., Saab, A-E., Schwartz, P., La prospective stratégique d'entreprise. Concepts et études de cas, InterEditions, Paris, p 161-170.

481. Kletz, F., Moisdon, J-C., Pallez, D., (1997), « Zoom sur l'organisation. Les grilles de classification : un dispositif photographique problématique », in Moisdon, J-C. (sous la dir.), (1997), Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation, Editions Seli Arslan SA, Paris, p. 91-112

482. Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations and the subject: A critique. Organization Studies, 12(2), 251-73.

483. Knights, D., & Morgan, G. (1995). Strategic management, financial services and information technology. Journal of Management Studies, 32(2), 191-214.

484. Knorr-Cetina, K., & Cicourel, A.V., (1981), Advances in social theory and methodology: Toward an integration of micro- and macro-sociologies, Boston: Routledge & Kegan Paul

485. Kobut, B., (2000), « The Network as Knowledge : Generative Rules and the Emergence of Structure », Strategic Management Journal, 21, p. 405-425

486. Kogut B., Zander U., (1992), « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology », Organization Science, vol. 3, n° 3, p. 383-397.

487. Koenig, G., (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Dossier : l'apprentissage organisationnel – pratiques et théories, Revue Française de Gestion, Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, n°97, p. 76-83.

488. Koenig, G., (1996), « Management : les constructeurs : Karl E. Weick », Revue Française de Gestion, n°108, mars-avril-mai, p. 57-70.

489. Koenig, G. (2000), « Changements organisationnels », in Durand, T., Koenig, G., Mounoud, E., Perspectives en management stratégique, Editions EMS, Paris, p. 163-167.

490. Koenig G., (2012) « Le concept d'écosystème d'affaires revisité », M@n@gement, 2 Vol. 15, p. 209-224.

491. Kotter J. (1990), A force for change: How leadership differs from management, New York, Free Press.

492. and technology in system development. New York: John Wiley & Sons, 85-108

493. Kotter, J., (1982), What effective general managers really do, Harvard Business Review, 60: 6, 156-167

494. Kurk, L.B., & Aldrich, H.E., (1979), Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work, Paper presented at the 1979 annual meeting of the Academy of Management Journal, Atlanta.

495. Kusko, B.H., Franklin, W.E., (1998), « Analyse du cycle de vie - Réalisation de l'inventaire », Editions Techniques de l'Ingénieur, Article G5500, Volume G, janvier.

496. Kyng, M. (1995), « Creatring contexts for design ». In Carrol, J. M. (Ed.) Scenario-based design. Envisionning work

L

497. Labianca, G., Gray, B., Brass, D.J. (2000), «A Grounded Model of Organizational Schema Change During Empowerment», Organization Science, Vol. 11, No. 2, pp.235-257.

498. La Documentation Française, (1994), La planète Terre entre nos mains, Guide pour la mise en œuvre des engagements du sommet planète Terre, Conférence des Nations-Unies sur l'environnement et le développement, Rio de Janeiro, juin 1992, ISBN 2-11-003144-1, Août

499. Lagadec, P., (2000), Ruptures créatrices, Collection Tendances, Editions d'Organisation, Les Echos Editions, Paris, 624 p

500. Laine, P.-M., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. Human Relations, 60(1), 29-58.

501. Langley, A., (1999), “Strategies for Theorizing from Process Data”, Academy of Management Review, vol. 24, n° 4, p. 691-710

502. Lapassade G. (1991) , Ethnosociologie, Paris : Klincksieck. Lapassade G. (1990), La méthode ethnographique, Pratiques de formation-analyses, 20

503. Laroche, H., (2006), « Karl Weick et les managers », Les défis du sensemaking en entreprise, Autissier, D., Bensebaa (Dir.), Economica.

504. Larrasquet, J.-M. (1996), L’organisation en quête d’adaptabilité, in Projectique, à la recherche du sens perdu, Paris, Economica.

505. Latouche, S., (2003), Justice sans limites : le défi de l’éthique dans une économie mondialisée, Fayard

506. Laville J.L., (1992), «L’évaluation économique du management participative«, in Revue française de gestion, n°88, mars-avril, mai, p. 72-80

507. Lawrence, P.R., Lorsch, J.W., (1967), «Differentiation and Intergration in Complex Organizations, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, n°1, p. 1-30

508. Lawrence T. B., Suddary R., (2006), “Institutions and institutional work”, Handbook of Organiza- tion Studies, Clegg S. R., Hardy C., Lawrence T. B., Nord et W., Sage, London, p. 215-254.

509. Leana, C.R., & Barry, B., (2000), Stability and change as simultaneous experiences in organizational life, Academy of Management Review, 25: 253-259.

510. Le Bas, C., Zuscovitch, E., (1993), « Apprentissage technologique et organisation : une analyse des configurations micro-économiques », in Économies et Société, série Dynamique technologique et organisation, n° 1, mai, p. 153-195.

511. Le Borgne, R., Feillard, P., (2000), « Analyse du cycle de vie - Application dans l'industrie automobile », Editions Techniques de l'Ingénieur, Article G5800, Volume G, Avril.

512. Leblanc, G.A., (1995), «Are Environmental Sentinels Signalling ?«, Environmental Health Perspectives, n° 103, p. 888-890.

513. Le Boterf, G., (1992), Comment manager la qualité de la formation, Éditions d’organisation, Paris.

514. Le Masson, P., (2001), De la R&D à la R-I-D : Modélisation des fonctions de conception et nouvelles organisations de la R&D, Paris, Ecole des Mines de Paris, 467 p.

515. Le Masson, P., Weil, B., Hatchuel, A., (2006), les processus d’innovation. Conception innovante et croissance des entreprises, Collection stratégie et management dirigée par Albert David, 471 p.

516. Le Moigne, J.-L., (1995), La modélisation des systèmes complexes, Afcet Systèmes, Dunod.

517. Lenfle, S., (2001), Compétition par l’innovation et organisation de la conception dans les industries amont : le cas d’Usinor, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Paris, Université de Marne la Vallée, 354 p.

518. Le Roy F., (2003), « Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées », Revue française de gestion, n° 143, p. 145-157.

519. Leroy, D. (1996), « Le management par projets : entre mythes et réalités », Revue Française de Gestion, janvier/février

520. Lesca, H., Lesca, E., (1995), Gestion de l’information. Qualité de l’information et performances de l’entreprise, Editions Litec, Paris

521. Lesourne, J., (1977), Préface de l'ouvrage de Michel Godet, Crise de la prévision, essor de la prospective : exemples et méthodes, Pris, Puf, collection sup., l'Economiste.

522. Lesourne, J., (1996), « Un art difficile pour l'entreprise : réfléchir pour agir », in Lesourne, J., Stoffaës, C., de Geus, A., Godet, M., Saab, A-E., Schwartz, P., La prospective stratégique d'entreprise. Concepts et études de cas, InterEditions, Paris, pp 51-75.

523. Lewin, K., (1951), Field Theory in Social Science, New York, Harper and Row, 346 p.

524. Lewin, K., (1972), (1959), Psychologie dynamique. Les relations humaines, Paris, PUF.

525. Lewin, D (1999). "Theoretical and Empirical Research on the Grievance Procedure and Arbitration," in A.E. Eaton & J.H. Keefe, Eds., Employment Dispute Resolution and Worker Rights. Champaign, IL: Industrial Relations Research Association, pp. 137-186.

526. Lilley, S. (2001). The Language of Strategy. In R. Westwood & S. Linstead (Eds.), The language of organization (pp. 68-88). London: Sage Publications.

527. Lindblom, C., (1959), «The Science of Muddling Through, Public Administration Review, n°19, p. 91-99

528. Lipnack, J., Stamps, J., (1994), The Age of the Network : Organizing Principles for the 21st Century, OMNEO, (Oliver Wight Publications), Essex Junction

529. Liu, M., (1997), La recherche action, L'Harmattan

530. Livian, Y.-F., (1998), Organisation. Théories et pratiques, Dunod, Paris.

531. Loilier T., Tellier A. (2011). « Que faire du modèle de l'innovation ouverte ? », Revue française de gestion , vol. 37, n° 210, p. 69-85.

532. Loilier, T., Malherbe, M (2012), « Le développement des compétences écosystémiques » Le cas de l'ESA émergent des services mobiles sans contact, Revue française de gestion, 3 N° 222, p. 89-105.

533. Longest Jr, Beaufort B., (2011), « Applying logic models to cancer centers and programs. », Journal of Management & Marketing in Healthcare, May, Vol. 4, Issue 2, p 85-91

534. Lorino, P., (1995), « Le développement de la valeur par les processus », Revue Française de Gestion, n°104, p 55-71.

535. Lorino, P., (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », Working paper, ESSEC

536. Lorino, P., Teulier, R., (2005), Entre connaissance et organisation : l'activité collective, La Découverte.

537. Lorino, P., (2012), « Management Systems as Organizational «Architextures«: The Tacit Narrative Frames of Collective Activity », Essec Research Center, DR 1208, Juin.

538. Louart, P., (1992), «Participation aux résultats : les véritables enjeux«, in Revue française de gestion, n°88, mars-avril, mai, p. 95-104

539. Lubart, T. I. (1994), « Creativity. In Sternberg, » in J.R. (Ed.), Thinking and problem solving (pp. 289-332), San Diego, Academic Press.

540. Lumineau, F., Landais, C., (2005), « La narration du dirigeant. Une approche herméneutique », in Revue Française de Gestion, n°159, pages 71 à 81.

541. Lundy, O., Cowling, A. G, (1996), Strategic human resource management, London : Routledge.

542. Luthans, F., (1988), Successful vs. Effective Real Managers, The Academy of Management Executive, Vol. 2, No. 2, pp. 127-132

M

543. MacIntosh, R., D. MacLean et D. Seidl. (2010), Unpacking the effectivity paradox of strategy workshops: do strategy workshops produce strategic change?, in D. Golsorkhi (dir.) Cambridge Handbook of Strategy as Practice, Cambridge: Cambridge University Press, 291- 309.

544. Mack., M., (1995), « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur, Organisations et Savoirs », Revue Française de Gestion, septembre-octobre.

545. Maders, H.-P., Gauthier, E., Le Gallais, C., (1998), Conduire un projet d'organisation. Guide méthodologique, Editions d'Organisation.

546. Madoui, L., (2001), « L'éducation nationale passe par l'ISO 14 001 » Environnement Magazine, février, n°1594.

547. Mahé de Boislandelle, H., (1998), Dictionnaire de gestion. Vocabulaire, concepts et outils, Collection Techniques de Gestion, Economica, Paris, 1998, 517 p

548. Mahieu, C., (2007), Le management intermédiaire en transformation, les institutions du développement managérial, Revue Française de Gestion, n° 172,

549. Maitlis S., Lawrence T. B., "Orchestral manoeuvres in the dark: understanding failures in organizational strategizing", Journal of Management Studies, vol. 40, n° 1, 2003, p. 109-140.

550. Mahy, I., (2008), « « Il était une fois ? » ou la force du récit dans la conduite du changement », Communication & Organisation, n°33, p. 50-60

551. Malaska, P., (1985), « Multiple Scenario Approach and Strategic Behaviour in European Companies », in Strategic Management Journal, Vol. 6, p. 339-355

552. Maître, B., Aladjidi, G. (1999), Les Business Models de la nouvelle économie, Dunod, Paris,

553. March, J., Simon, H., (1958), Organizations, NY, Wiley, 2e édition, Oxford, Blackwell Publishers;

554. March, J., (1978), «Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice«, Bell Journal of Economics, n°9, p. 587-608

555. March, J., (1991), Décisions et organisations, Les classiques EO, Editions d'Organisation.

556. March, J., (1998), « Interview : mythes, organisations et changement », Revue Française de Gestion, septembre/octobre.

557. Marchesnay, M., (2011), « Gouvernance et performance des organisations, les limites de la doxa managériale », Innovations, n°36, pp.131-145

558. Marechal, J.P., (2005), Ethique et économie : une opposition artificielle, Rennes, Presses Unievrsitaires de Rennes.

559. Marteau, D., (1998), « Faire des OGM un atout au service des agriculteurs et des consommateurs », Végétaux transgéniques, les enjeux pour la santé et l'environnement, n° 159, p. 85-91, septembre 1998, Editions GREP.

560. Martin, D., (1990), Participation et changement social dans l'entreprise, L'Harmattan

561. Martinet, A.C., (1976), « Environnement et planification stratégique », in Revue Française de Gestion, Janvier-Février.

562. Martinet, A.C., (1984), Management stratégique : organisation et politique, McGraw-Hill

563. Martinet, A.C., Thietart, R.A., (2001), (Coordonné par), Stratégies. Actualité et futurs de la recherche, Librairie Vuibert, août, Paris, 440 p.

564. Martinet, A-C., Payaud, M-A., (2007), « Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies », Revue française de Gestion, n°180, p. 199-214

565. Martinet, A-C., Payaud, M-A., (2009), « Un Cadre Théorique Intégrateur Pour le Management Stratégique « BOP » », Revue de l'organisation responsable, vol 4, p. 19-30

566. Maruani, L., (1995), « Normaliser pour dynamiser la gestion des services », Revue Française de Gestion, novembre/décembre.

567. Massé, P., (1973), « De prospective à prospectives », Prospectives, PUF, n°1, juin.

568. Matutes, C., Régibeau, P., (1988), « Mix and Match: Product Compatibility without Network Externalities », Rand Journal of Economics, Summer, pp. 221-234.

569. Mayère A., (1995). «La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel«, Revue française de gestion, septembre-octobre, p. 8-16.

570. Mazars-Chapelon, 2010, « Le foisonnement d'outils de gestion : d'un portefeuille d'outils à une « technologie en pratique», Finance Contrôle Stratégie, volume 13, n° 4, décembre 2010, p. 5-38.

571. McDermott, E., J. Mangan et M. O'Connor (2006), Graduate development programmes and satisfaction levels, Journal of European Industrial Training, 30 : 6, 456-471.

572. McDonnell, A., R. Lamare, P. Gunnigle et J. Lavelle (2010), Developing Tomorrow's Leaders – Evidence of Global Talent Management in Multinational Enterprises, Journal of World Business, 45: 150-160.

573. Mc Elroy W. (1996), «Implementing Strategic Change Trough Projects«, International Journal of Project Management, vol 14 n°6, p. 325-329.

574. Meaney, M., & Pung, C., (2008), Creating organisational transformations, The McKinsey Quaterly.

575. Meirieu, P.H., (1996), « Objectif, obstacle et situations d'apprentissage », Apprentissages formels et informels dans les organisations, éditions Anact, p. 29-36.

576. Melese, J., (1990), Approches systémiques des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine, Editions d'Organisation, Paris.

577. Meyer, A.D., Goes, J.B., (1988), «Organizational Assimilation of Innovation : A Multilevel Contextual Analysis«, Academy of Management Journal, vol. 31, n° 4, p. 897-923.

578. Midler, C., (1995), « Une affaire d'apprentissage collectif », l'Expansion Management Review, mars 1995, p. 71-79.

579. Miller D., Friesen P. (1980), « Momentum and Revolution in Organizational Adaptation », Academy of Management Journal, 23, pp. 591-614.

580. Mills, A. J., & Helms Mills, J., (2004), When Plausibility Fails: towards a critical sensemaking approach to resistance. In R. Thomas, A. J. Mills, & J. Helms Mills (Eds.), Identity politics at work: Resisting gender and gendered resistance: 141-159. Londong: Routledge

581. Mintzberg, H., (1973), The nature of managerial work, New York: Harper and Row

582. Miller, R., Blais, R.A., (1989), « Les logiques de l'innovation industrielle », Gestion, vol. 15, n° 1, février, p. 9-16.

583. Mintzberg, H., (1978), « Patterns in Strategy Formation », Management science, mai, vol. 44, p. 934-948

584. Mintzberg, H., (1984), Structure et dynamique des organisations, Editions d'organisation, Paris.

585. Mintzberg, H., (1990), Le Management : voyage au centre des organisations, Paris, Editions d'Organisation, traduction de Mintzberg, H., (1989), Mintzberg on management : inside our strage word of Organizations, New York, Free Press

586. Mintzberg, H., Westley, F., (1992), « Cycles of Organizational Change », in Strategic Management Journal, vol. 13, p. 39-59

587. Mintzberg, H., (1998), Le management, voyage au centre des organisations, Les Editions d'Organisation.

588. Mintzberg, H., (2004), Pouvoir et gouvernement d'entreprise : confiance, nationalisation, pression, indifference, incitation, réglementation, democratisation, restauration, Editions d'organisation

589. Mira-Bonnardel Sylvie et al., « Naissance d'un écosystème d'affaires » Entre stratégie délibérée et stratégie chemin faisant, Revue française de gestion, 2012/3 N° 222, p. 123-134.

590. Mirallès, P. (2007), Le Management des talents, Paris : l'Harmattan. Peretti, J.M. (2009), Tous talentueux (Dir.), Paris : Eyrolles.

591. Misrahi, R., (1997), Qu'est ce que l'éthique ?, Paris, Armand Colin.

592. Musca Geneviève, (2006), « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », M@n@gement, 3 Vol. 9, p. 153-176

593. Mohr, L.B., (1973), « Determinants of Innovation in Organization » in Rowe, L.A., Boise, W.B., Organizational and Managerial Innovation : A reader, Goodyear, p. 49-71.

594. Moingeon, B., Ramanatsoa, B., (1995), « Comment rendre l'entreprise apprenante ? », Expansion Management Review, septembre

595. Moisdon, J-C. (sous la dir.), (1997), Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation, Editions Seli Arslan SA, Paris, 286 p.

596. Moisdon, J-C., (2001), « Gérer le changement en organisation », in Ruano-Borbalan, J-C., (sous la direct.), Changement et innovation en formation et organisation, Les Editions Demos, Collection Management/Ressources Humaines, Paris, p 111-121.

597. Moisdon J.-C. (2005), « Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage », in Teulier R. et Lorino P. (éds.), Entre connaissance et organisation : l'activité collective, La Découverte.

598. Monti, M., Meunier, F., Pacini, V., (1996), « BASF Agriculture et ses distributeurs : l'avenir en commun », Travaux et Recherche de Prospective, n° 3, Futuribles International-LIPS-DATAR, Octobre, Paris

599. Moore, James F. (1996). The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: HarperBusiness.

600. Moore, J.F. (1993), «Predators and Prey : a New Ecology of Competition«, Harvard Business Review, May-June, p. 75-86.

601. Moore, J.F., (2000), The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems, Harper Business, 2000, 297 p. - Chapitre 5

602. Moore, J.F. (2005). Business Ecosystems and the View From The Firm. Antitrust Bulleting, Spring 2005, Federal Legal Publications, Inc.

603. Morgan, S.E., Reichert, T., (1999). The message is in the metaphor: Assessing the comprehension of metaphors in advertisements. Journal of Advertising 28, 1-12.

604. Morgan, G. (1980), "Paradigm, metaphors, and puzzle solving in organization theory", Administrative Science Quarterly, Vol. 25, n°4, p. 605-622.

605. Morgan, G. ,(1986), Images of Organization, Sage, London.

606. Morgan, G., (1999), Images de l'organisation, 2° Edition, De Boeck Université.

607. Morin, P., (1988), « Pratiques du changement organisationnel », Revue Française de Gestion, n° 68, Mars Avril Mai, Paris

608. Morin, E.M., (1990a), Introduction à la pensée complexe, ESF Editeur, Paris.

609. Morin, E.M., (1990b), Science avec conscience, Editions du Seuil, Paris.

610. Morin, E.M., (1996), Psychologies au travail, Montréal, Gaëtan Morin.

611. Morvan Y., (1991). Fondements d'économie industrielle, Paris, Editions Économica, 639 p.

612. Moullet, M., (1992), Le management clandestin, InterEditions, Paris.

613. Mounoud É. (dir.), (2004), La stratégie et son double, L'Harmattan, Paris

614. Mounoud É. (dir.), (2001), Le management stratégique en représentations, ellipses, Paris.

N

615. Nadler D.A, Tushman M.L. (1989), « Leadership for organizational change », in Mohrman, S., Mohrman, G., Ledford, J., Cummings, T., Lawler III & Associates (Eds.), Large scales organizational change, 100-119, San Francisco, Jossey-Bass.

616. Nalebuff, B., Brandenburger, A., (1996), La Co-opétition : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération, Village Mondial, Paris

617. Nelson, R., Winter, S.G., (1982), An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge (Mass.), Belknap Press, Harvard University Press.

618. Nguyen, T. N., (2002), « The Ecology of Software : a Framework for the Investigation of Business IT Integration », The Journal of American Academy of Business, sept., p. 7-11.

619. Ninacs, W.A., (2008), Empowerment et intervention, Développement de la capacité d'agir et de la solidarité, Presses de l'Université de Laval - www.pulaval.com

620. Nizet, J., Pichault, F., (1999) « Configurations organisationnelles : Mintzberg revisité », Revue Française de Gestion, mars/avril/mai.

621. Noguera, F., (2003), « L'aménagement-réduction du temps de travail comme outil de gestion du changement organisationnel », in Le changement et la gestion, Observer pour agir, Revue de recherche appliquée, numéro 2, pp. 63-82

622. Nonaka, I., (1991), « The Knowledge-Creating Company », Harvard Business Review, novembre-décembre

623. Nonaka, I., (1988), « Toward Middle-up-down Management : Accelerating Information Creation », Sloan Management Review, Vol. 29, n°3, spring, p. 9-18.

624. Nonaka, I., (1994), A dynamic Theory of organizational Knowledge Creation, Organization Science, 5:1, 14-37

625. Nonaka, I., & Takeuchi, H., (1995), The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York.

626. Nonaka I., Takeuchi, H., (1997), La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante, De Boeck Université, Bruxelles.

627. Nonaka I., Konno, N. (1998). « The Concept of « BA »- Building a Foundation for Knowledge Creation », California Management Review, vol. 40, n° 3, p. 40-54.

628. Nonaka, I., (1999), « L'entreprise créatrice de savoir », in Knowledge management, Éditions d'organisation, Paris.

629. Noyé, D., Chéreau, F., (1999), Pour améliorer les performances, INSEP Éditions, Paris.

630. Numagami, T. (1998). The infeasibility of invariant laws in management studies : a reflective dialogue defense of case studies. Organization Science, 9 (1), 2-15

631. Nyiri, J.K., Smith, B., (Eds), (1988), Practical Knowledge : Outlines of a Theory of Traditions and skills, New York, Croom Helm.

632. Nystrom, P.C., Starbuck, W.H., (1984), « To Avoid Organizational Crises, Unlearn », Organizational Dynamics, Vol. 12, No. 4, pp. 53-65.

O

633. Ollendorff, C. (1999), Construction d'un diagnostic complexe d'une bibliothèque académique, Thèse de doctorat, Génie Industriel, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Paris.

634. Ollivier-Dehaye, C., (1999), « Analyse du cycle de vie - Comment choisir un logiciel », Editions Techniques de l'Ingénieur, Article G6350, Volume G, Juillet

635. Orlikowski, W.J., Robey, D., (1991), « Information Technology and the Structuring of Organizations », Information Systems Research, 2, pp. 143-169

636. Orlikowski W., (1992), « The Duality of Technology : Rethinking the Concept of the Technology in Organizations », Organizations Science, vol 3, N° 2 p. 398-427

637. Orlikowski, W.J. (2000), « Using Technology and Constituting Structures : A Practice Lens for Studying technology in Organizations », Organization Science, vol 11, n°4, juillet-août, p.404-428.

638. Orlikowski, W.J., (2007), « Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work », Organization Studies, 28, 1435-1448.

639. Oster, S., (1982), Intra-industrial structure and the ease of strategic change, Review of Economics and Statistics, 64: 376-383, (cité dans Rajagopolan & Spreitzer, 1997).

640. Osterman, P., (2008), The truth about middle managers, Harvard Business Press

641. Orr, J.E, (1990), « Sharing Knowledge, Celebrating Identity : Community Memory in a Service Culture ? », Collective Remembering, D. Middleton et Derek Edward (EDS.), Newbury park, Sage, p. 168-189.

642. Ouimet, G., Dufour, Y., (1997), « Vivre et gérer le changement ensemble ? », Revue Française de Gestion, mars/avril/mai.

P

643. Paillé, P., (1996), « De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier », Recherches qualitatives, n°15, p. 179-194

644. Paillé, P. , Mucchielli, A., (2003), L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Paris, Armand Colin

645. Parisot, X, Isckia, T (2012): Metaphor in Organization Theory: The Case of the Business Ecosystem Concept. 6th conference ISRICH, 26-27 April 2012, Paris, France.

646. Parker G, Van Alstyne M. (2005). Two-sided network effects: a theory of information product design. Management Science 51 : 1494-1504.

647. Partington, D., (1996), «The Project Management of Organizational Change«, International Journal of Project Management, vol 14 n°1, p. 13-21.

648. Patlagean, E., (1978), « L'histoire de l'imaginaire », La nouvelle histoire, Editions Retz

649. Pavett, C.M., & Lau, A.W., (1983), Managerial Work: The influence of hierarchical level and functional specialty, The Academy of Management Journal, Vol. 26, N°1, pp. 170-177

650. Peirce, C.S., (1958), Collected Papers, t. VIII, Cambridge, Mss, Harvard University Press.

651. Peirce, C. S., (1978), Écrits sur le signe, Paris, Le Seuil, coll. L'Ordre philosophique, 272 p.

652. Pellegrin-Boucher, E, Gueguen, G (2004), "How to manage co-operative and coopetitive strategies within IT business ecosystems, the case of SAP, the ERP leader" EIASM Workshop, "Workshop on coopetition strategy : toward a new kind of interfirm dynamics ?", University of Catania, Italy, September 16-17,

653. Peltoniemi M, Vuori E (2004) - "Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments" - Proceedings of eBusiness Research Forum, Tampere, 2004

654. Peltoniemi, M. 2006. «Preliminary theoretical framework for the study of business ecosystems», E:CO, Vol. 8, no l, p. 10.

655. Peltoniemi, M., Vuori, E., (2004), « Business Ecosystem as the New Approach to Complex Adaptative Business Environments », Frontiers of E-Business Research, p. 267-281

656. Pellegrin-Boucher. E, Gueguen, G., «Stratégie de coopétition au sein d'un écosystème d'affaires: une illustration à travers le cas de SAP», Revue Finance Contrôle Stratégie, 2005, vol. 8, issue 1, p 109-130

657. Penan H. (1995). «Veille technologique et stratégie de recherche et développement », Communication au colloque Veille Stratégique, Scientifique et Technologique, Toulouse, p. 63-74.

658. Pentland, B.T., (1999), « Building Process Theory with Narrative : From Description to Explanation », Journal of Management Review, Vol. 24, n°4, p. 711-724

659. Penrose, É. T., (1963). Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise, Éditions Hommes et Techniques.

660. Perrin, J., (1999), Diversité des représentations, Pilotage et évaluation des processus de conception, L'Harmattan,

661. Perrot, S. (2004), Jeunes diplômés : comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés, Revue Sciences de Gestion, 206, 25-40.

662. Pettigrew, A.M, (1986), «The Context of the Firm«, Journal of Management Studies, vol 24,n°6.

663. Pettigrew, A.M., (1987), « Context and Action in the Transformation of the Firm », Journal of Management Studies, 24 (6), p. 649-670

664. Pettigrew A.M. (1992), The Character and Significance of Strategy Process Research, Strategic Management Journal, 3, p. 5-16.

665. Pettigrew, A.M, Whipp, R., (1993), Managing Change for Competitive Success, Oxford, Blackwell Edition, Oxford, UK.

666. Pentland B.T., Feldman, M.S., (2005), « Designing Routines », Second Conference on Empirical Studies of Organizational Routines, Nice, France, January.

667. Peyrelevade J., (2005), Le Capitalisme Total, La République des Idées, Paris, Le Seuil

668. Pfeffer, J., Salancik, G. R., (1978), The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective, New York, Harper & Row, 336 p.

669. Pichault, F., (1993), Ressources Humaines et Changement Stratégique : Vers un management politique, Bruxelles, DeBoeck Université

670. Pichot-Duclos, J., (1994), « L'exemple suédois », in Revue Echanges, octobre.

671. Pierce L. (2009), "Big Losses in Ecosystem Niches: How Core Firm Decisions Drive Complementary Product Shakeouts", Strategic Management Journal, 30(3), pp. 323-247.

672. Piore, M.J., Sabel, C.F., (1985), The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity, Basic Books, New York.

673. Pluchart, J-J., (1998), « Les discours du changement organisationnel », in Revue française de gestion, numéro spécial, n°120, septembre-octobre, p. 152-161

674. Ponssard J.-P., Tanguy H., (1993), "Planning in Firm: an interactive approach", Theory and Decision ,vol. 34, p. 39-59.

675. Poole, P.P., Gioia, D.A., & Gray, B., (1989), Influence modes, schema change, and organizational transformation, The journal of applied behavioural Science, Vol. 25, pp.271-289

676. Porter, M.E., (1980), Competitive strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors, The Free Press.

677. Porter, M.E., (1985), Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York

678. Postel, N., Rousseau, S., (2008), « RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions », M@n@gement, Vol. 11, p. 137-160

679. Polanyi, M., (1983), The Tacit Dimension, Gloucester, Mass., Peter Smith, réédition, Library of Congress, USA (1966).

680. Prats, A., Nomine, M., (1998), « Mise en place d'un système de management environnemental », Editions Techniques de l'Ingénieur, Article G5000, Volume G, juillet.

681. Prax., J-Y., (1998), « Production et usage de la connaissance dans l'entreprise, NTIC et ingénierie de la connaissance collective », Document numérique, vol. 2, n°1, p. 9 à 22.

682. Préel, B., Hatem, F., (1995), Pour une prospective participative, Ronéo, BIPE-Conseil.

683. Préfontaine, L., (1994), Les compétences organisationnelles favorisant l'innovation technologique dans un contexte de PME manufacturières, Thèse de Doctorat (Ph.D. Administration), Ecole des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, hiver, 238 p.

684. Probst, G., Buchel, B., (1997), La pratique de l'entreprise apprenante, Les Editions d'Organisation, Paris.

685. Probst, G. J.B., Mercier, J-Y., Bruggimann, O., Rakotobarison, A., (1997), Organisation & management, Livre III : Guider le développement de l'entreprise, Les Editions d'Organisation 264 p, Paris

686. Puel, H., (1989), L'économie au défi de l'éthique, Cerf/Cujas

Q

687. Quinn, J.B., (1992), The Intelligent Enterprise A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry, The Free Press, New York

R

688. Rabardel, P., (1995), Les hommes et les technologies : une approche cognitive des instruments contemporains, Armand Colin, Paris

689. Rabardel, P., (2005), « Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir », in Lorino P., Teulier, R., Entre connaissance et organisation : l'activité collective, La Découverte.

690. Rabasse, F., (1998), « Nouveaux outils et schémas d'organisation au service de l'émergence et de développement des compétences collectives dans les entreprises », IXe congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, 19-20 novembre, p. 986-1000.

691. Raes, A.M.L, Heijltjes, M.G., Glunk, U., & Roe, R.A., (2011), The interface of top management team and middle managers: A process model, Academy of Management Review, Vol. 26, n°1

692. Rajagopolan, N., & Spreitzer, G.M., (1997), Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework, The Academy of Management Review, 22:1, 48-79

693. Ramanantsoa B., Moingeon B., (1995). «L'apprentissage organisationnel : Éléments pour une discussion« in Argyris C., Savoir pour agir, Paris, InterÉditions, p. 293-318.

694. Raynal, S., (2001), Le management par projet. Approche stratégique du changement, Editions d'Organisation, 2°édition.

695. Reitter R (1991), Cultures d'entreprise, Paris, Vuibert Gestion.

696. Reix, R., (1995). «Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise«, Revue française de gestion, n° 105, septembre-octobre, p. 17-28.

697. Reix, R., (1997), « Flexibilité ». Encyclopédie de la Gestion, Economica, Paris.

698. Régnier, F., (1989), Annoncer la couleur, IMQ, Nancy, 126 p.

699. Regnér, P. (2003). Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. Journal of Management Studies, 40(1), 57-82.

700. Renou, Y., (2001). «Coordination des activités et entreprise-réseau. L'analyse d'un dispositif particulier : le plateau de conception«, Communication séminaire IREPD/CRISTO : Organisation industrielle vertical en réseau, Grenoble, 14 décembre.

701. Reuchlin, M., (1977), Psychologie, Presses Universitaires de France, Paris

702. Reynaud, J.D., (1989), Les règles du jeu. Action collective et régulation sociale, Editions Armand Colin, Paris

703. Rhéaume, J., (2002), « Changement », in Barus-Michel, J., Enriquez, E., Lévy, A., (sous la direction de), Vocabulaire de psychosociologie, références et positions, Paris, Érès

704. Ricoeur P., (1990), Soi-même comme un autre, Le Seuil

705. Ricoeur, P., (1994), Ethique et responsabilité, Neufchâtel, La Baconnière.

706. Rigby, D., Bilodeau, B., (2007), Tools and Trends 2007, Bain & Company

707. Ring, P.S., Van de Ven, A.H., (1992), « Structuring Cooperative Relationships Between Organizations«, Strategic Management Journal, Vol. 13, p. 483-498

708. Riveline, C., (1997), « Les lunettes du prince », Annales des Mines de Paris, Décembre

709. Roll et al., (1998), « A primer on design for environment », cité dans Millet et al., 2001, MCC, Micro electronics and computer technology corporation

710. Roche, L., Grange, T., (1999), Innovation et technologie. Créativité, Imagination & Culture technique, Editions Maxima, Paris, 175 p

711. Rochet, J.C. and J. Tirole (2003) "Platform Competition in Two-Sided Markets," Journal of European Economic Association, forthcoming.

712. Rojot, J., (1992), «Ce que participation veut dire«, in Revue française de gestion, n°88, mars-avril, mai, p. 83-94

713. Rolf, B., (1991), Profession, Tradition och Tyst Kunskap (Profession, tradition and silent knowledge). Nya Doxa, Lund (In Swedish).

714. Rondeau, C., (2000), Veille technologique dans les activités de recherche et développement ; un processus d'apprentissage : le cas du projet Hymne, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Toulouse I.

715. Ronteau, S., (2009), «Embrasser la condition de firme-pivot : dynamiques d'inovation de Dassault systems dans son écosystème d'affaires«, Management &amp ; Avenir, n°28, p. 196-215

716. Rosenberg N., (1990), «Why Do Firms Do Basic Research (With their Own Money)?«, Research Policy, vol. 19, p. 165-174

717. Rothschild-Whitt, J., (1978), «The Collectivist Organisation«, American Sociological Review, vol. 44.

718. Rothschild-Whitt, J., Russel, R., (1986), « Alternatives to Bureaucracy : Democratic Participation in the Economy », Annual Review of Sociology, vol. 12, p. 307-328.

719. Rothschild-Whitt, J., Whitt, J.A., (1986), « Workers-Owners as an Emergent Class: Effects of Cooperative Work on Job Satisfaction, Alienation and Stress », Economic and Industrial Democracy, vol. 7, p. 297-317.

720. Roubelat, F., (1996), La prospective stratégique en perspective : genèse, études de cas, prospective, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Cnam, 1996.

721. Roubelat F., (2000), « Scenario Planning as a Networking Process », Technological Forecasting and Social Change, vol. 65, n°1, septembre.

722. Roubelat, F., (2001), « Métiers et pérennité des entreprises. Approche prospective et étude de cas », Groupe de Prospective Vision Paris-Caen, 1er Forum sur la Prospective des Métiers, février.

723. Rouleau L.,Allard-Poesi F., Wargnier V. (2007), Le management stratégique en pratiques, Revue Française de Gestion, n° 174, p. 15-24.

724. Rouquet, A., (2009), « Contextualisation interne et externe des outils de gestion : un enrichissement des travaux d'Albert David », XVIIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 28-31 mai, Grenoble

725. Rousseaux, P., (1998), « Analyse du cycle de vie - Évaluation des impacts », Editions Techniques de l'Ingénieur, Article G5605, Volume G, janvier.

726. Routledge, London, 2001. Wilson D. C., Jarzabkowski P., "Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy", European Management Review, vol. 1, 2004, p. 14-20.

727. Ruano-Borbalan, J-C., (sous la direc.), (2001), Changement et innovation en formation et organisation, Les Editions Demos, Collection Management/Ressources Humaines, Paris, 186 p.

728. Rose, N. (1999). Governing the soul. The shaping of the private self, 2nd ed. London: Free Association Press.

729. Rose, N., & Miller, P. (1992). Political power beyond the state: Problematics of government. British Journal of Sociology, 43(2), 173-205.

730. Roson, R., (2005). Two-Sided Markets: a Tentative Survey, Review of Networks Economics, 4, 2, 142-160

731. Rouleau, L., (2005), Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day, Journal of Management Studies, 42: 7, 1413-1441

732. Rouleau, L., & Balogun, J., (2011), Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence, Journal of Management Studies, 48:5, 953-983

733. Rouleau, L. (2005), Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Every Day, Journal of Management Studies, 42 : 7, 1413-1441

734. Ronteau S. (2009). « Embrasser la condition de firme-pivot : dynamiques d'innovation de Dassault Systèmes dans son écosystème d'affaires », Revue Management et Avenir , n° 28, p. 196-215.

S

735. Saglietto, L., (2007), « De la place de marché électronique à l'EA d'affaires : le cas des systèmes de réservations aériennes et touristiques », Système d'information et management, Vol. 12, n°3, p. 77-94, septembre

736. Sainsaulieu, R., Segrestin, R., (1986), « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », in Sociologie du travail, n°3.

737. Sainsaulieu, R., Tixier, P.E., Marty, M.O., (1983), « La démocratie en Organisation. Vers des fonctionnements collectifs de travail », Librairie des Méridiens, Réponses sociologiques, Paris, 272 p.

738. Saint-Pierre, H., (1973), La participation, pour une véritable prise en charge responsable, Presses de l'université de Laval

739. Saives A-L., Ebrahimi M., Desmarteau R.H., Garnier C., (2005), «Les logiques d'évolution des entreprises de biotechnologie», Revue Française de Gestion, Vol. 31, n°155, mars-avril, pp. 153-171.

740. Sakaiya, T., (1990), The Knowledge-Value Revolution, Kodansha International, New York.

741. Salamitou, J., (1998), « Management environnemental : la norme ISO 14001 », Editions Techniques de l'Ingénieur, Article G4600, Volume G, Janvier

742. Salmon, A., (2007), La tentation éthique du capitalisme, Paris, La Découverte.

743. Salomon, R., (1997), « Préface », in Rodari, G., Grammaire de l'imagination, Rue du Monde, p. 11

744. Salvato C., "The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution", Journal of Management Studies, vol. 40, n° 1, 2003, p. 83-108.

745. Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic directions. Journal of Management Studies, 40(1), 141-74.

746. Samra-Fredericks D. (2004), Understanding the Production of Strategy and Organization through Talk Amongst Managerial Elites. Culture and Organization,10,2, p. 125-141.

747. Sartre, J-P., (1994), L'imagination, Quadrige/PUF, p. 39-40

748. Saubesty, C., (2002), « Dynamique de la construction de coopérations transversales. Application au cas de coopérations pour l'amélioration du confort des voyageurs à la SNCF », XIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris.

749. Saubesty, C., (2006), « Quels apports du codage des données qualitatives ? Analyse et propositions à partir du codage de données relatives aux processus de développement des coopérations en management de projet », XVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, Genève, 13-16 juin

750. Savage, C.M., (1990), Fifth Generation Management : Integrating Enterprises through Human Networking, Digital Press, Bedford (Massachusetts).

751. Savage, G. T., Nix, T. W, Whitehead, C. J. & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders, Academy of Management Executive , 5(2): 61-75.

752. Schaffer, R.H., Thomson, H.A., (1992), «Successful Change programs Begin with Results. In Negotiating Corporate Change«, Harvard Business Review, Vol. January-February, p. 22-31

753. Schmidheiny, S., (1992), (en collaboration avec le Business Council for Sustainable Development), Changer de cap, réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement, Ed. Dunod, ISBN 2-10-001437-4, avril.

754. Schmitt C., (2000), « Ordre et désordre en P.M.E. : contribution du visuel au développement organisationnel », in Direction et Gestion, n° 180-181, nov-déc 99-janv-fév, p. 45-60.

755. Schmitt, C., Leymarie, S., (2002), « Pratiques managériales et développement de la valeur en entreprise : entre observation et intervention », Actes informatisés, XVIe journées nationales des IAE : Sciences de gestion et pratiques managériales, juin.

756. Schmitt, R., (2010), Dealing with Wicked Issues : Open Strategizing and the Camisea Case, Journal of Business Ethics ; Aug, Vol. 96, p 11-19

757. Schneider, F., Chevalier, J., Navarro, A., (1998), « Analyse du cycle de vie - Problèmes d'affectation », Editions Techniques de l'Ingénieur, Article G5550, Volume G, avril.

758. Schoemaker, P., (1991), « When and how to use scenario planning : A heuristic approach with illustration », in Journal of forecasting, vol. 10, pp 549-564.

759. Schön, D., (1993), Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel Montréal, Éditions Logiques, 1993.

760. Schön, D.A, (1996), « Quelques questions à propos du concept d'apprentissage organisationnel », in L'analyse stratégique, Colloque de Cerisy, Seuil

761. Schumpeter, J., (1934), The Theory of Economic Development, Cambridge, Mass., Harvard, University Press.

762. Schumpeter, J., (1939), Business cycles : A theoretical, historical and statistical analysis, McGraw Hill, New York.

763. Schwartz, P., (1991), The Art of the Long View, Doubleday, New-York.

764. Schwartz, P., (1993), « La planification stratégique par scénarios », in Futuribles, n° 176, mai, pp 31-47.

765. Scott, W.R., (1998), Organizations : Rational, Natural, and Open Systems, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall

766. Scullion, H., D.G Collings et P.C. Caligiuri, (2010), Global Talent Management, Journal of World Business, 45, 105-108.

767. Sebillotte, M. (1999), « Agriculture et risques de pollution diffuse par les produits phytosanitaires. Les voies de la prévention et les apports de l'expérience Ferti-Mieux, Le Courrier de l'environnement, n°37, INRA, Délégation permanente à l'agriculture, au développement et à la prospective, août.

768. Segrestin, R., (1992), Sociologie de l'entreprise, Editions Armand Colin, Paris

769. Segrestin, B., (2006) Innovation et coopération interentreprises. Comment gérer les partenariats d'exploration? CNRS Editions, Paris, 175p.

770. Seidel, F., (1995), Regards croisés sur l'éthique, Editions ALEES (collectif)

771. Selznick, P., (1949), TVA and the Grassroots, Berkeley, CA, University of California Press.

772. Sen, A., (2003), L'économie est une science morale, La Découverte/Poche, Essais

773. Senge, P.M., (1990), The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York

774. Senge, P., (1992), The Fifth Discipline : the art and practice of the learning organisation, Bantam Doubleday Dell, London

775. Senge, Peter (1999). The Dance of Change: Mastering the Twelve Challenges to Change in A Learning Organization. New York: Doubleday.

776. Sihem BenMahmoud-Jouini, Florence Charue-Duboc, Luc Payen, 2012, Emergence et structuration d'écosystèmes : le rôle des déploiements pilotes d'offres radicalement innovantes, aims

777. Soler L.G., (1993), Avant propos au numéro spécial « Instrumentation de gestion et conduite de l'entreprise », Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales, 28, 3ème trimestre.

778. Starbuck W (1965), « Organizational growth and development », in March J. (Ed.), Handbook of Organizations, pp. 451-533, Chicago, Rand McNally & Co.

779. Strebel, P., (2000), « Pourquoi les salariés résistent-ils au changement? », in Le changement, Paris, Éditions d'Organisation, p. 157-178.

780. Stremersch, S., Tellis, G. J., Franses, P. H., Binken, J. L. G. (2007), « Indirect network effects in new product growth », Journal of Marketing, 71, 52–74 July.

781. Sun Tzu (2000), L'Art de la guerre, traduction de Jean Lévi, Paris, Hachette Littératures.

782. Shrivastava, P., (1983), «A Typology of Organizational Learning Systems«, Journal of Management Studies, vol.20, n°1, p. 7-28

783. Shrivastava P. et Hart S. (1996), « Demain l'entreprise durable ? », Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai, pp. 110-122

784. Siegel, R. Siegel, E., MacMillan, I.C., (1993), «Characteristics Distinguishing High-Growth Ventures«, Journal of Business Venturing, vol. 8, p. 169-180.

785. Simondon, G., (1958), De l'existence des objets techniques, Aubier

786. Simon, H.-A., (1957), Administrative Behaviour, New York, Mac Millan

787. Simon H.-A. (1961), Administrative behaviour, Macmillan, New-York.

788. Simon, H.-A., (1991), Sciences des systèmes. Sciences de l'artificiel, Dunod.

789. Sinai, A., (2001), « Enquête sur une stratégie de communication. Comment Monsanto vend les OGM », Le Monde Diplomatique, Juillet, p. 14-15, Paris.

790. Singh, J.V., Tucker, D.J, House, R.J., (1986), «Organizational Legitimacy and the Liability of Newness«, Administrative Science Quarterly, Vol. 31, n°31, n°2, p. 171-193

791. Sloan, P, (2009) « L'engagement des dirigeants envers les parties prenantes : condition de succès du développement durable »,Gestion, Vol. 34, p. 79-88.

792. Spithoven A., Clarysse B. , Knockaert M., (2010), «Building Absorptive Capacity to Organize Inbound Open Innovation in Traditional Industries«, Technovation, vol. 30, p. 130-141.

793. Stahl, G. K., I. Björkman, E. Farndale, S.S. Morris, J. Paauwe, P. Stiles, J. Trevor et P.M. Wright (2007), Global talent management: How leading multinational build and sustain their talent pipeline. INSEAD faculty and research working papers, 2007/24/OB

794. Stanley G., (1999), "Management and Complex Adaptation – A research note", Management International, vol. 3, n° 2.

795. Starbuck, W., (1983), « Organizations as Action Generators, American Sociological Review, 48, p.91-102

796. Stensaker, I. et Falkenberg, J. (2007), Making sense of different responses to corporate change, Human Relations, 60: 1, 137-177.

797. Stewart, T., (1991), « Brainpower », Fortune, juin

798. Stoffaës, C., (1996), « La prospective stratégique : les logiciels de la pérennité », in Lesourne, J., Stoffaës, C., de Geus, A., Godet, M., Saab, A-E., Schwartz, P., La prospective stratégique d'entreprise. Concepts et études de cas, InterEditions, Paris, p. 11-47.

799. Stoffaës, C., (2000), « Le rôle de Jacques Lesourne auprès d'Electricité de France », in Thépot, J., Godet, M., Roubelat, F., Saab, A.E., Décision, Prospective, Auto-organisation. Mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne, Dunod, Paris

800. Strebel, P., (1996), «Why do employees resist change«, Harvard Business Review, mai-juin, p.86-92

801. Sveiby, K.E., (1997), Tacit Knowledge, December.

T

802. Takeuchi, H., (1998), Beyond knowledge management : lessons from Japan, June.

803. Tansley, A., 1935. The use and abuse of vegetational concepts and terms, Ecology, 16, 3, 284-307.

804. Tarique, I. et R. Schuler (2010), Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research, Journal of World Business, 45, 122-133.

805. Tarondeau, J.C., (1998), « De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : la gestion par les processus », in Cahiers français, n° 287, juillet-septembre.

806. Tarondeau, J-C., Huttin, C., (2001), Dictionnaire de la stratégie d'entreprise, Editions Vuibert, Paris, Février, 264 p

807. Taylor, J. R., (1993), «La Dynamique de Changement Organisationnel, une Théorie Conversation/Texte et ses Implications«, Communication & Organisation, n° 3, mai.

808. Taylor, J. R., Van Every, E., (2000) The Emergent Organization, Communication as its Site and Surfaces, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

809. Teece D., (2007), «Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance«, Strategic Management Journal, Vol 28, n°13, p. 1319-1350

810. Tesch, R., (1990), Qualitative research. Analysis types and software tools, New York, The Falmer Press

811. Tessier, R., Tellier, Y., (1973), Changement planifié et développement des organisations, Montréal, Ed. de l'I.F.G

812. Thakur, M., (1998), Involving middle managers in strategy making, Long Range Planning, 31:5, 732-741

813. Thépot, J., Godet, M., Roubelat, F., Saab, A.E., (2000), Décision, Prospective, Auto-organisation. Mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne, Dunod, Paris.

814. Theroude, F., Braesch, C., Haurat, A., (2001), « Proposition pour la modélisation du pilotage d'un processus industriel », 4ème Congrès International de Génie Industriel, Marseille, juin.

815. Thomas, J.B., Clark, S.M., & Gioia, D.A., (1993), Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes, The Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 2, pp. 239-270

816. Thevenet, M. (1992), « Le management participatif, un problème plutôt qu'une solution », in Revue Française de Gestion, Mars-avril-mai, p. 68-71.

817. Thévenot, L., (1995), « Rationalité ou normes sociales : une opposition dépassée ?, in Gérard-Varet, L-A., Passeron, J-C., (dir.), Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales, Paris, Editions de l'EHESS, p. 149-189.

818. Thiétart, R.-A., (1999). Le management, P.U.F., Que sais-je ?.

819. Thomas, K.W., Velthouse, B.A., (1990), «Cognitive Elements of Empowerment : An «Interpretive« Model of Intrinsic Task Motivation«, in Academy of Management Review, Vol. 15, p. 666-681.

820. Thuderoz, C., (1996), Sociologie des entreprises, Editions la Découverte, Paris

821. Ticky, N. M., DeVanna, M. A., (1886), The Transformational Leader, New York, John Wiley.

822. Tichy N., Ulrich D., (1984), « Revitalizing organizations : The leadership role », in Kimbedy, J., Quinn, R., (Eds.), Managing organizational transitions, pp. 240-266, Homewood, IL, Irwin.

823. Tijou, R., (1993), « Le développement des Unités Elémentaires de Travail chez Renault », in Verne, F., & al., Changer les organisations du travail, Insep Editions, Collection « Pratiques en question », Paris, pp 67-80.

824. Toffler, A., Le Choc du futur, Denoël, Paris, 1974, (réédition Gallimard, 1987) ;

825. Toffler, A., Les Cartes du futur : précursions et prémisses, Denoël, Paris, 1983 ;

826. Torrès-Blay, O. (2000), Economie d'Entreprise, Organisation et Stratégie à l'Aube de la Nouvelle Economie, Economica, 282 p.

827. Toulemonde, G., Tuchendler, A., (2000), « Innovation répétée et conception systématique dans une PME : le cas des « outils malins », Aventi SA, Paris, Ecole des Mines de Paris, 55

828. Trocmé-Fabre, H., (1987), J'apprends, donc je suis, Les Editions d'Organisation, Paris.

829. Trinquecoste, J-F., (2008), Responsabilité, éthique et logique marchande, Questions de sociétés, Editions EMS

830. Tsoukas Haridimos, (1991), "The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science", Academy of Management Review, Vol. 16, No. 3, pp. 566-585.

831. Tushman M., Romanelli E., (1985), « Organizational evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation », in Cummings, L.L, Staw, B.M., (Eds.), Research in orga nizational Behavior, 7, pp. 171-222. Greenwich, JAI Press.

832. Tymon, W.G., (1988), An Empirical Investigation of a Cognitive Model of Empowerment, UMI, Temple University, Philadelphie.

833. Tyteca, D., Postiaux, J.M., (1995), « Environnement et compétitivité », in Ingham, M., Management stratégique et compétitivité, Editions De Boeck-Wesmael, Belgique, 559 p, p. 281-319.

U

834. Utterback, J.M., (1986), «Innovation and Corporate Strategy«, International Journal of International Management, vol. 1, n° 112, p. 119-132.

V

835. Vacher B., (1997). La gestion de l'information en entreprises : enquêtes sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés. Paris : ADBS Éditions, 231 p.

836. Van de Ven, A.H, (1986). « Central problems in the Management of Innovation: Implications for Integration », Management Science , vol. 32, n° 5, May, p. 590-607.

837. Van de Ven, A.H., Rogers, E.M., (1988), «Innovation and Organizations – Critical perspectives", Communication Research, n° 15, p. 632-651.

838. Van de Ven, A.H., Poole, M.S., (1990), «Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program«, Organization Science, Vol 1, n°3, August, p. 313-355.

839. Van de Ven, A.H., (1992), « Suggestions for studying strategy process : A research Note », Strategic Management Journal, 13, 169-188.

840. Van de Ven A.H., Poole, M., (1995), « Explaining development and change in organizations », Academy of Management Review, 20, pp. 510-540.

841. Van de Ven, A.H., Poole, M.S., (2002), Field Research Methods, in J.A.C Baum (ed.), Companion to Organizations, Oxford, Blackwell Publishers Ltd, p. 867-888.

842. Van de Ven, A. (2007). Engaged scholarship: A guide to organizational and social research. New York: Oxford University Press.

843. Varela, F., (1989), Connaître les sciences cognitives, tendances et perspectives, Editions du Seuil, Paris.

844. Varey, R.J., White, J., (2000). The corporate communication system of managing. Corporate Communications: an international journal 5 (1), 5-11.

845. Vas, A., (2000), « Etude du pilotage d'un changement organisationnel majeur : le cas de Belgacom », Travail-Emploi-Formation n°I-2, p. 89-106

846. Vas, A., (2002), La propagation des changements majeurs au sein des grandes organisations: une approche diachronique, Thèse, Institut de recherche en gestion, Université Paris XII

847. Vas, A., (2009), Challenging resistance to change from the top to the shop floor level: an exploratory study, International Journal of strategic change management, 1:3, pp.213-230

848. de Vaujany, F. X., (2005), De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion, Éditions EMS, Management & Société.

849. de Vaujany F.-X., 2006, « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage » Management & Avenir, 9, 3, pp.109.

850. Verne, E., (1993), « Les entreprises qualifiantes : comment les entreprises apprennent », in Verne, F., & al., Changer les organisations du travail, Insep Editions, Collection « Pratiques en question », Paris, pp 9-35.

851. Vezeau, M., (2008), Une exploration du rôle des cadres intermédiaires mis en pratique pendant l'implémentation d'une culture de performance, Mémoire effectué sous la direction de L. Rouleau.

852. Vinot, D., (1996), « Le projet comme forme discursive, une première approche gestionnaire », Projectique, à la recherche du sens perdu, Economica.

853. Virgili, S., (2002), « La structuration du changement par les acteurs et les outils de gestion : une perspective communicationnelle », Actes informatisés des XVIe journées nationales des IAE : Sciences de gestion et pratiques managériales, juin.

854. Von Hippel, E., (1988), The Sources of Innovation, Oxford University Press, New York, Oxford, 218 p.

855. Von Hippel, E., (1994), «Sticky Information« and the Locus of Problem Solving : Implications for Innovation »,

856. Vygotski, L., (1930/1985), « La méthode instrumentale en psychologie », in Schneuwly, B., Bronckart, J.P., (Dir.), Vygotski aujourd'hui, pp. 39-48. Lausanne, Delaschaux et Niestlé, Management Science, vol. 40, n° 4, april, p. 429-439.

W

857. Wacheux, F., (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Économica, Paris.

858. Watiez J.C., « Flexibilité et adaptation de l'organisation à l'environnement: la flexibilité en tant que réponse à l'asymétrie inter et intra entreprise », Revue Finance Contrôle Stratégie, pp.217-254, Volume 5, 2002.

859. Webb, J., & Dawson, P., (1991), Measure for measure: Strategic change in an electronics instruments corporation, Journal of Management Studies, 28, 191-206, (cité dans Rajagopolan & Spreitzer, 1997).

860. Weber, P.S., & Manning, M.R., (2001), Cause maps, sensemaking and planned organizational change, The journal of applied behavioural Science, Vol. 37, pp.227-251

861. Weick, K. E., (1979), The Social Psychology of Organizing, Readings, Mass, Addison Westley

862. Weick, K.E., (1993), Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences, dans J. K. Murnigham (ed.) Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

863. Weick, K.E., (1995), Sensemaking in Organizations, London: Sage.

864. Weick, K., Quinn, R., (1999), « Organizational change », Annual review of psychology, n°50, p. 361-386.

865. Wells, H. G., (1898), La Guerre des Mondes, Editeur Gallimard, 359 p.

866. Wenger E., (1998), Communities of Practice. Learning,Mmeaning, and Identity, Cambridge University Press.

867. West, M. A., Farr, J.L., (eds), (1990), Innovation and Creativity at work. Psychological and organizational strategies, Wiley, Chichester, UK, 349 p.

868. Wiersema M.-E, Bantel K.A. (1992), « Top Management team demography and corporate strategic change », Academy of Management Journal, 35, pp. 91-121.

869. Whittington, R., (1996), « Strategy as Practice », Long Range Planning, 29 , 731-735

870. Whittington R., (2001), "Corporate Structure100: from Policy to Practice", Handbook of Strategy and Management, A. Pettigrew, H. Thomas and R. WhittingtonSage: London, p. 113-139.

871. Whittington R. (2002), Corporate Structure: From Policy to Practice, in: Handbook of Strategy and Management, Pettigrew, Thomas and Whittington Eds, London, Sage, p. 113-138.

872. Whittington R., (2003), "The work of strategizing and organizing: for a practice perspective", Strategic Organization, vol. 1, p. 119-127.

873. Whittington R. (2006), Completing the practice turn in strategy research, Organization Studies, 27 : 5, 613-634.

874. Whittington, R. (2007), Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. Organization Studies, 28 : 10, 1575-1586.

875. Whipp, R., Rosenfeld, R., Pettigrew, A. (eds), (1987), « Understanding Strategic Change Processes : Some Preliminary British Findings », in Pettigrew, A., (eds), The Management of Strategic Change, Oxford, Basil Blackwell

876. Williamson, O.E., (1985), The Economic Institutions of Capitalism. New York, Free Press.

877. Winter, M. (1996), « Définition de projet : une approche à partir de Soft System Methodology », Projectique, à la recherche du sens perdu, Economica.

878. Whipp, R., Rosenfeld, R., & Pettigrew, A., (1989), Culture and competitiveness: Evidence from two mature UK industries, Journal of Management Studies, 26:6, 561-585, (cité dans Rajagopolan & Spreitzer, 1997).

879. Wooldridge, B., Schmidt, T., & Floyd, S.W., (2008), The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research, Journal of Management, 34:6, 1190-1221

Y

880. Yatchinovsky, A. (1999), L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité, Collection Formation Permanente, ESF Editions.

881. Yin R. K., (1990-1991-1994-2003), Case Study Research : Design and Methods. 2nd Édition, London, Sage Publications, 171 p.

Z

882. Zadek, S., (2004), « The Path to Corporate Responsibility«, Harvard Business Review, december

883. Zarifian, P., (1999), Objectif compétence, Editions Liaisons, Paris.

884. Zarifian, P., (1992), « Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante », in Education Permanente, n°112, p. 15-22, documents du travail du CERTES, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Paris

885. Zilbert, T.B., (2002), «Stories of Conflict and Conflict between Stories : Politics, Narration and Board Decision-Making«, Papier présenté au Language and Politics in Organization.

Table des illustrations

Tableaux :

Tableau 1 : Les principales contributions théoriques et conceptuelles du changement organisationnel.37
Tableau 2 : Comparaisons des changements par rupture et par amélioration continue (d'après Grouard & Meston, 1998).....52
Tableau 3 : Modèles du changement dans les organisations et les industries (d'après Meyer & al., 1990 ; Chanut-Guieu & Meschi, 2003).....70
Tableau 4 : Le rôle des outils de gestion (d'après Moisdon 1997, David, 1998, 2002) 80
Tableau 5 : Les champs d'analyse des innovations managériales (d'après Mazars, Chapelon, 2010) ..90
Tableau 6 : Construction de la grille méthodologique dans une perspective chronologique 151
Tableau 7 : Récapitulatif de la méthodologie.....154
Tableau 8 : Le codage initial des données 155
Tableau 9 : Le codage final des données.....155
Tableau 10 : Les objectifs de la prospective (d'après Godet, 1997a).....169
Tableau 11 : Comparaison des principes du management participatif et du fonctionnement collectif (d'après Sainsaulieu, 1983) 188
Tableau 12 : BASF, Chiffres clés (en milliards d'euros pour le CA) 195
Tableau 13: Synthèse de la première démarche prospective participative 222
Tableau 14 : Synthèse de la deuxième démarche prospective participative.....230
Tableau 15 : Synthèse de la troisième démarche prospective participative.....235
Tableau 16 : Synthèse de la trois quatrième démarche prospective participative.....239
Tableau 17 : Une vision globale de la « démarche prospective vigne ».....247
Tableau 18 : Les réflexions du Cercle de Réflexion prospective sur la sécurité alimentaire et l'environnement (1995-2000).....249
Tableau 19 : Une vision globale des cinq premières années de la réflexion prospective.....250
Tableau 20 : Les réflexions du Cercle de Prospective des filières agricoles et agroalimentaires (2000-2011).....251
Tableau 21 : Grille de repérage chronologique du cas.....260
Tableau 22 : Proportion des discours attribués à chaque acteur durant les démarches de PSP (données en nombre d'inférences et en pourcentage) 330

Figures :

Figure 1 : Présentation générale du plan de thèse 30
Figure 2 : La boucle rétroactive du changement (d'après Carton, 1997) 35
Figure 3 : Apprentissage et évolution des organisations (d'après Argyris, 2000 ; Guilhon, 2000) 44
Figure 4 : Evolution de la perception du changement par les acteurs (d'après Carton, 1997) 49
Figure 5 : Le cadre de référence de l'identification du changement (d'après Van de Ven & Poole, 1996 ; Autissier & al., 2010) 55
Figure 6 : Le paradigme de l'organisation (d'après Le Moigne, 1995) 64
Figure 7 : Les quatre composantes de l'organisation (d'après Livian, 1998) 65
Figure 8 : Conception et mise en place d'une nouvelle organisation (d'après David, 1998) 66
Figure 9 : les quatre situations possibles de la relation entre méthodes et outputs 71
Figure 10 : Les surfaces et périmètres de conception 73
Figure 11 : Illustration du concept distance outil-organisation (Ben Ouda, 2009, d'après David, 1996) 82
Figure 12: Processus d'introduction des innovations managériales (David, 1996) 85
Figure 13 : Processus de transformation réciproque de l'innovation par les acteurs et des acteurs par l'innovation (David, 1996) 85
Figure 14 : Quatre situations extrêmes pour un outil dans une organisation (Rouquet, inspiré de David, 1996) 86
Figure 15 : Le processus d'expansion des connaissances (Le Masson, Weil, Hatchuel, 2006) 88
Figure 16 : Les perspectives d'analyse des innovations managériales (d'après Birkinshaw & al., 2008) 93
Figure 17 : La logique d'analyse des innovations managériales (inspiré de Hatchuel & Weil, 1992 ; Rabardel, 1995 ; Moisdon, 1997 ; Lorino, 2002 ; De Vaujany, 2005 ; Birkinshaw & al., 2008) 95
Figure 18 : le modèle de la fabrique collective de la stratégie (Jarrat & Stiles, 2010, inspirés de Vygotsky, 1978 ; Leontiev, 1978 ; Jarzabkowski, 2003). 107
Figure 19 : les trois représentations des écosystèmes d'affaires (Gueguen & Passebois-Ducros, 2011, p.138) 111
Figure 20 : les relations entre les acteurs des écosystèmes d'affaires (adapté d'après Moore, 1996 ; Gueguen & Torrès, 2004 ; Iansiti & Levien, 2004 ; Ronteau, 2009) 127
Figure 21 : Segmentation des prospectives mises en œuvre et positionnement de la PSP 166
Figure 22: L'approche intégrée et ses phases d'application (Godet, 1997b, Barré, 2000) 171
Figure 23 : Typologie des scénarios (d'après Godet, 1996 et Découflé, 1972) 175
Figure 24 : la méthode des scénarios (d'après Baumard, 1996 ; Godet 1997b) 176
Figure 25 : Les trois temps de la prospective 178
Figure 26 : la PSP, une perspective d'ancrage dans le management stratégique de l'innovation 191
Figures 27 : Evolution du chiffre d'affaires et des effectifs de BASF de 1997 à 2011 195
Figures 28 : Evolution du chiffre d'affaires et des effectifs de BASF France Agro de 1998 à 2011 197
Figure 29 : Organigramme de BASF Agriculture France en 1998 200
Figure 30 : L'organisation transversale « filière» de BASF Agriculture France 201
Figure 31 : organigramme de BASF Agriculture France à partir des années 2000 (après rachat de Cyanamid de la société American Home Products) 201
Figure 37 : Extension de l'espace des concepts avec l'expansion des connaissances 251
Figure 38: L'approche filière de BASF (source interne BASF-diapositive de présentation lors de la Convention 1999) 281
Figure 39 : Le niveau de cadrage de la PSP (inspiré de David, 1996) 310
Figure 40 : Le modèle de pilotage du changement de la PSP « la conquête externe » (inspiré de David, 1996) 315
Figure 41: Les degrés de contextualisation de la PSP (inspiré de David, 1996) 315

Figure 42: Le processus d'implémentation et de pilotage du changement de la PSP (inspiré de David, 1996).....316
Figure 43 : Processus d'exploration des innovations managériales issues des démarches prospectives (d'après Le Masson & al., 2006).....320
Figure 44 : Représentation de l'espace de conception de BASF 321
Figure 45 : Le cycle de vie de la plateforme de conception et d'affaires (inspiré de David, 1996 ; Moore, 1993).....322
Figure 46 : Représentation du processus d'élargissement de la plateforme de BASF à travers ses profils d'acteurs et leurs sphères d'influence (inspiré de Iansiti & Levien, 2004) 324
Figure 47 : les quatre schémas successifs qui tracent l'évolution de la PSP 328
Figures 48 : Nombre d'inférences calculées de contrôle et d'intégration au cours des phases 1 et 2 détaillées par trimestre.....332
Figures 49 : Nombre d'inférences de contrôle et d'intégration au cours des périodes observées.....336
Figure 50 : Une grille d'analyse des plateformes de fabrique ouverte de la stratégie (open-strategizing platform).....346
Figure 51 : L'analyse stratégique dans les représentations focales 352
Figure 52 : Représentation de l'environnement négocié (inspiré de Cyert & March, 1963) 354

Index des sigles et abréviations

CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la Recherche

CMEDD : Conseil Mondial des Entreprises pour le Développement Durable

EA : Ecosystème d'Affaires

EFSA : Autorité européenne de sécurité des aliments

EpE : Entreprises pour l'Environnement

FARRE : Forum de l'Agriculture Raisonnée Respectueuse de l'Environnement

GATT : Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce

IAA : Industries agroalimentaires

IOC : Innovation Orientée Connaissances

IOR : Innovation Orientée Relations

IM : Innovation Mixte

MID : Matrice des Influences Directes

NCMS : National Center for Manufacturing Sciences

OCDE : Organisation de Coopération et Développement Economique

OGM : Organisme Génétiquement Modifié

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

ONU : Organisation des Nations-Unies

UNESCO : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

PGC : Prospective Grandes Cultures

PSP : Prospective Stratégique Participative et Plateforme Stratégique de Prospective

PV : Prospective Vigne

QCD : Qualité, Coût, Délai

R&D : Recherche et Développement

TGAP : Taxe Générale sur les Activités Polluantes

TPPA : Taxe Parafiscale sur la Pollution Atmosphérique

3CAA : matrice des convergences entre acteurs

3DAA : matrice des divergences entre acteurs

Table des matières

REMERCIEMENTS **5**

SOMMAIRE **7**

RESUME DE LA THESE **10**

INTRODUCTION GENERALE **11**

1. Une situation de management empirique qui adresse des questions de management stratégique **12**
2. Une contribution à la révision de certains modèles de management et d'action collective **17**
3. Synopsis de la thèse **28**

PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE **31**

L'INNOVATION EN MANAGEMENT : INSTRUMENTS DE GESTION ET ECOSYSTEMES D'AFFAIRES **31**

CHAPITRE 1 : OUTILS DE GESTION ET INNOVATIONS MANAGERIALES POUR LE PILOTAGE DU CHANGEMENT DANS L'ACTION COLLECTIVE **32**
INTRODUCTION DU CHAPITRE **32**
1. Les théories classiques du changement **34**
1.1. Dimensions sociologique, culturelle et cognitive 38
1.2. Les modèles du changement 51
1.2.1. Changement incrémental ou par amélioration continue 51
1.2.2. Les « moteurs » du changement 54
1.3. Le management du changement 56
2. La permanence du débat des rapports de l'entreprise à son environnement **61**
2.1. Environnements complexes et organisation 62
2.2. L'alignement stratégie-structure-environnement 67
3. Conception, implémentation et diffusion des outils de gestion dans les organisations **75**
3.1. Typologie, champs d'application et rôles des Outils de Gestion 79
3.1. De la théorie de la décision à la théorie de l'action collective 80
3.2. De la rationalité limitée à la rationalité expansive 83
3.3. L'appropriation des outils et la co-dépendance avec l'organisation 89
CONCLUSION DU CHAPITRE **96**
CHAPITRE 2 : CONCEPTION DE LA STRATEGIE ET ECOSYSTEMES D'AFFAIRES **98**
INTRODUCTION DU CHAPITRE **98**
1. La fabrique de la stratégie **99**
1.1. Le faire-stratégique 100
1.2. Strategizing et acteurs externes 105
2. L'écosystème d'affaires, entre réseau, communauté et plateforme **107**
2.1. De la communauté d'acteurs au réseau stratégique d'entreprises 108
2.2. La plateforme, socle du système pour la création de valeur 111
3. Des stratégies collectives pour la stabilité et la survie des organisations dans leur environnement **116**
3.1. Le recours à la métaphore biologique 116
3.2. Stratégies collectives, compétences centrales et innovation dans une perspective évolutionniste 120
3.3. Les mécanismes de coordination 123
CONCLUSION DU CHAPITRE **128**

DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE, CONCEPTION ET ETUDE DE CAS 130

UNE DEMARCHE PROSPECTIVE STRATEGIQUE PARTICIPATIVE INNOVANTE DE 1995 A 2012 : LE CAS DU LEADER MONDIAL DE L'AGRO-FOURNITURE 130

CHAPITRE 3. METHODOLOGIE, DESIGN DE LA RECHERCHE ET CONSTRUCTION DES QUESTIONS DE RECHERCHE 131
INTRODUCTION DU CHAPITRE 131
1. Une analyse qualitative à travers une étude de cas unique 131
1.1. La construction progressive de la problématique et du cadre conceptuel 135
1.2. Le design de la recherche 140
2. La collecte et le traitement des données 143
2.1. L'accès au terrain 144
2.2. L'analyse des matériaux 146
CONCLUSION DU CHAPITRE 156
CHAPITRE 4 : OBJET D'ETUDE : LA PROSPECTIVE, ENTRE PROCESSUS STRATEGIQUES ET PRATIQUES MANAGERIALES INNOVANTES 158
INTRODUCTION DU CHAPITRE 158
1. La prospective participative d'entreprise et le management stratégique 158
1.1. De la méthode aux outils de la prospective 160
1.2. Une justification historique : l'homme à la conquête du futur 163
2. Les outils de la prospective 167
2.1. La « méthode » de la prospective 170
2.2. Les outils de prévision 172
2.3. La technique des scénarios 174
3. Des outils à une philosophie de fabrique de la stratégie 178
3.1. De la planification stratégique à la prospective 180
3.2. De la prospective à la prospective stratégique 182
3.3. L'ère de la prospective cognitive 185
3.4. La PSP, dispositif de gestion pour des stratégies collectives 189
CONCLUSION DU CHAPITRE 191
CHAPITRE 5. LE « CERCLE DE REFLEXION PROSPECTIVE » DE BASF 193
INTRODUCTION DU CHAPITRE 193
1. Présentation de l'entreprise sur les quatorze dernières années 194
1.1. Le groupe BASF 194
1.2. BASF France Agro 196
1.3. L'évolution de la structure organisationnelle au fil de la démarche de prospective 199
1.4. Une entreprise qui se veut « citoyenne », résolument engagée dans la RSE 202
2. Le contexte de la démarche prospective, à l'aube du XXIe siècle 206
2.1. Les enjeux économiques et politiques 207
2.1.1. La sécurité alimentaire 207
2.1.2. La réforme de la Politique Agricole Commune 208
2.1.3. Le démantèlement de l'activité phytopharmaceutique 209
2.1.4. L'arrivée des Organismes Génétiquement Modifiés 210
2.2. Les enjeux réglementaires et juridiques : la notion d'environnement 211
2.2.1. Une réglementation stricte en vertu du principe de précaution 212
2.2.2. La réglementation générale dans les pays industrialisés 212
2.2.3. L'impôt écologique 213
2.3. Synthèse 214
3. Les démarches de PSP de BASF et les résultats publiés 215
3.1. La démarche prospective participative « Grandes Cultures » 217
3.1.1. « BASF Agriculture et ses distributeurs » : mars 1995 à mai 1996 217
3.1.2. « L'agriculture et l'environnement à l'horizon 2010 » : octobre 1996 à juillet 1997 224

3.1.3. Une vision globale de la deuxième démarche prospective participative 230
3.1.4. « Sûreté alimentaire et environnement » : janvier à juillet 1998 232
3.1.5. « Vers un référentiel de l'agriculture raisonnée » : mars 1999 à février 2000 237
3.2. Une nouvelle démarche menée en parallèle : « La filière vigne » : décembre 1998 à juin 1999 241
3.2.1. Objectifs de la démarche 241
3.2.2. Le dispositif 242
3.2.3. Une vision globale de la démarche participative « Prospective Vigne » 247
4. Synthèse des démarches participatives de BASF Agro 249
4.1. Des outils appropriables au sein d'une démarche participative 253
4.2. L'évolution de la démarche prospective participative 253
4.3. Synthèse de la présentation du cas 254
CONCLUSION DU CHAPITRE 269

TROISIEME PARTIE : ANALYSES, RESULTATS ET DISCUSSION 270

LA PLATEFORME DE STRATEGIZING AU CŒUR D'UN MODELE DE FORMES PLUS OUVERTES ET DISTRIBUEES DE STRATEGIES COLLECTIVES INTER-ORGANISATIONNELLES 270

CHAPITRE 6. ALIGNEMENT STRATEGIQUE, CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET PRATIQUES DES ACTEURS 271
INTRODUCTION DU CHAPITRE 271
1. Les implications pour les acteurs et leurs rôles dans l'organisation 271
1.1. L'intégration progressive des collaborateurs dirigeants aux réflexions du *Cercle* 272
1.2. L'instauration d'un management participatif 277
2. Les implications structurelles et stratégiques 279
2.1. De la structure fonctionnelle à l'organisation transversale 280
2.2. Du département à la filiale autonome 286
3. Les choix stratégiques des acteurs 289
3.1. Un alignement en « filière » adopté par le groupe 290
3.2. Le passage d'une activité de production à la R&D 293
3.3. Un management tourné vers la R&D Corporate 296
CONCLUSION DU CHAPITRE 298
CHAPITRE 7. INTERDEPENDANCES STRATEGIQUES ET CO-EVOLUTION DE LA PSP AVEC LES ORGANISATIONS 300
INTRODUCTION DU CHAPITRE 300
1. Le processus d'implémentation de la PSP dans les organisations 301
1.1. De la méthode au dispositif de management 302
1.2. Degrés de formalisation et de contextualisations interne et externe de la PSP 308
1.3. Le modèle de pilotage du changement de la PSP : « les conquêtes interne et externe » 310
2. Le *Cercle*, une plateforme de conception et d'affaires 316
2.1. Le processus d'expansion des relations et des connaissances 317
2.2. La Plateforme Stratégique Prospective (PSP) pour faire de « l'open-strategizing » 318
2.3. Les caractéristiques de l'EA « PSP » 325
3. Le processus d'évolution de la PSP 327
CONCLUSION DU CHAPITRE 338
CHAPITRE 8. LE DEBAT STRATEGIE/STRUCTURE REVISITE A TRAVERS LES OUTILS DE GESTION 340
INTRODUCTION DU CHAPITRE 340
1. Les leçons de management 341
2. Les moteurs de l'innovation PSP 346
3. L'alignement Outil (structure) / Environnement / Stratégie / Organisations 350
CONCLUSION DU CHAPITRE 356

CONCLUSION : DES FORMES D'INSTRUMENTATION FAVORABLES A DES DEMARCHES DE CONCEPTION INNOVANTE 358

1. Une théorie contextuelle en usage : un modèle actionnable de fabrique ouverte de la stratégie 359
2. Apports, limites et voies de recherches 365

BIBLIOGRAPHIE 369

TABLE DES ILLUSTRATIONS 411

TABLEAUX : 412
FIGURES : 413

INDEX DES SIGLES ET ABREVIATIONS 415

TABLE DES MATIERES 416

ANNEXES 421

ANNEXE 1 : LISTE DES MATERIAUX PRIMAIRES ET SECONDAIRES EXPLOITES 422

ANNEXE 2 : EXTRAITS DE REQUETES EFFECTUEES POUR L'ANALYSE TEXTUELLE (N VIVO) 426

ANNEXE 3 : EXTRAIT DU RECIT DE LA DEMARCHE DE PSP EN PHASE D'OBSERVATION « T0 » (1995-1997) 430

ANNEXE 4 : EXTRAITS DE LA DEMARCHE DE PSP EN PHASE D'OBSERVATION « T1 » (1998) 439

ANNEXE 5 : EXTRAITS DE LA DEMARCHE DE PSP EN PHASE D'OBSERVATION « T2 » (1999) 455

ANNEXE 6 : EXTRAITS DE LA DEMARCHE DE PSP EN PHASE D'OBSERVATION « T3 » (2000-2012) . 476

ANNEXE 6: SEIZE ANNEES DE TRAVAUX DU CERCLE PROSPECTIVE DES FILIERES AGRICOLE ET ALIMENTAIRE 482

Annexes

Annexe 1 : Liste des matériaux primaires et secondaires exploités

Phases	Nom du document	Description
T0	Cahier_num3	Récit publié démarche 1995
	Cahier_num9	Récit publié démarche 1996-1997
T1	PGC 98 260398	Compte rendu des échanges du Comité de Pilotage n°1
	PGC 98 080498	Compte rendu des échanges du Comité Technique n°1
	PGC 98 290498	Compte rendu des échanges du Comité Technique n°2
	PGC 98 130598	Compte rendu des échanges du Comité de Pilotage n°2
	PGC 98 240698	Compte rendu des échanges du Comité de Pilotage n°3
	PGC 98 020798	Compte rendu des échanges du Comité Technique n°3
	PGC 98 090998	Compte rendu des échanges du Comité Technique n°4
	PGC 98_seminaire	Présentations pour séminaire Hendaye
	PGC 98 201098	Compte rendu des échanges du Comité Technique n°5 pour post-convention
	PGC 98 011298	Réunion interne pour diffusion documents et suite démarche
	PGC 98_LIPS11B	Récit publié démarches 1995-1998
	PGC 98_QUAL2601	Présentation pour diffusion externe démarche 1995-1998
	GRILLE 1	Documents de travail démarche empowerment
	GRILLE1_1	Documents de travail démarche empowerment
	GRILLE1_2	Documents de travail démarche empowerment
	GRILLE 1_4	Documents de travail démarche empowerment
	GRILLE 2	Documents de travail démarche empowerment
	GRILLE 3	Documents de travail démarche empowerment
	GRILLE 4	Documents de travail démarche empowerment
	GRILLE 5	Documents de travail démarche empowerment
	GROUPE 3	Documents de travail démarche empowerment
	GROUPE3 ppt	Documents de travail démarche empowerment
	GROUPE 6	Documents de travail démarche empowerment
	GROUPE 6ppt	Documents de travail démarche empowerment
	GROUPE 7ppt	Documents de travail démarche empowerment
	GROUPE 8	Documents de travail démarche empowerment
	180299	Présentation résultats démarche empowerment
	180299ppt	Présentation résultats démarche empowerment
	PROPOSE	Présentation générale du projet post-convention
	PROP1	Synthèse des propositions des groupes de travail post-convention
T2	MEHEUT	Entretien avec le nouveau PDG de BASF Agro
	LAFOURCA	Entretien avec le PDG SORTANT de BASF Agro
	Convention_BASF_Agro_1999	Compte-rendu de la convention de 1999
	Article Lafourcade_infos entreprise	Article du PDG sortant sur les réflexions du *Cercle*
	PGC 99 040399	Présentation de la méthode MACTOR par le PDG sortant de BASF lors d'un séminaire universitaire
	PGC 99 180399	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°1
	PGC 99 250399_1	Compte-rendu des ateliers du comité de Pilotage n°2
	PGC 99 250399	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°2-présentation historique démarche
	PGC 99 060599	Réunion interne pour organisation Comité de Pilotage n°3
	PGC 99 190599	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°3
	PGC 99 190599	Compte-rendu des ateliers du comité de Pilotage n°3
	PGC 99 290699	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°4
	PGC 99 290699_profil agriculteur	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°4 pour construction des profils d'acteurs (analyse morphologique)
	PGC 99 290699_profils alternatifs	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°4 pour construction des profils d'acteurs (analyse morphologique)

	PGC 99 290699_1	Compte-rendu des ateliers du comité de Pilotage n°4
	PGC 99 131099_1	Compte-rendu des ateliers du comité de Pilotage n°5
	PGC 99 131099	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°5
	PGC 99 251199	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°6
	PGC 99 180100	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°7
	PGC 99 180100_1	Compte-rendu des ateliers du comité de Pilotage n°7
	PGC 99_final_objectifs_cercle_sommaire_rapports	Rapport final du *Cercle* pour réflexion prospective 1999
	PV 99 231298	Réunion interner n°1 pour Comité de Pilotage n°1-choix des membres
	PV 99 100399	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°1
	PV 99 100399_1	Compte-rendu des ateliers du comité de Pilotage n°1 pour construction scénarios
	PV 99 100399_2	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°1 pour construire les questionnaires distributeurs
	PV 99 100399_3	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°1 pour construire les questionnaires viticulteurs
	PV 99 100399_4	Revue de presse pour comité de pilotage n°1
	PV 99 100399_5	Synthèse des résultats des questionnaires
	PV 99 240399	Compte-rendu des ateliers du comité de Pilotage n°2 pour construction scénarios
	PV 99 240399_1	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°2
	PV 99 240399_2	Compte-rendu des échanges du comité Technique n°1 pour construire les questionnaires
	PV 99 140499	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°3 pour construction des profils d'acteurs (analyse morphologique)
	PV 99 140499_1	Compte-rendu des ateliers du comité de Pilotage n°3 pour construction scénarios
	PV 99 140499_2	Compte-rendu des échanges pour construction des scénarios du comité de Pilotage n°2
	PV 99 140499_3	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°3 pour construction des profils d'acteurs (analyse morphologique)
	PV 99 140499_4	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°3 pour construction des profils d'acteurs (analyse morphologique)
	PV 99 140499_5	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°3 pour construction des profils d'acteurs (analyse morphologique)
	PV 99 140499_6	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°3 pour construction des profils d'acteurs (analyse morphologique)
	PV 99 140499_7	Compte-rendu des ateliers du comité de Pilotage n°3 pour construction scénarios
	PV 99 140499_8	Compte-rendu des ateliers du comité de Pilotage n°3 pour construction scénarios
	PV 99 140499_9	Compte-rendu des ateliers du comité de Pilotage n°3 pour construction scénarios
	PV 99 140499_10	Compte-rendu des ateliers du comité de Pilotage n°3 pour construction scénarios
	PV 99 180599	Réunion interne n°2 pour diffusion documents
	PV 99 180599	Compte-rendu des échanges du comité de Pilotage n°4
	PV 99 110699	Lettre à l'attention des viticulteurs non membres du *Cercle* pour diffusion des résultats de la démarche
	PV 99 110699	Synthèse du séminaire de restitution - Porto
	PV 99 110699_1	Compte-rendu des échanges du séminaire de restitution - Porto
	PV 99 110699_2	Compte-rendu des échanges du séminaire de restitution - Porto
	PV 99 250699	Réunion interne n°3-diffusion documents séminaire
	BilanMSnord&Est	Rapport mensuel des cadres intermédiaires région Nord Est
	Rapport0199	Rapport mensuel des cadres intermédiaires région Sud Est

	RapportNE10-99	Rapport mensuel des cadres intermédiaires région Nord Est
	RapportO11-99	Rapport mensuel des cadres intermédiaires région Ouest
	RapportSE10-99	Rapport mensuel des cadres intermédiaires région Sud Est
	RapportSO10-99	Rapport mensuel cadres intermédiaires région Sud Ouest
	RapportSO11-99	Rapport mensuel cadres intermédiaires région Sud Ouest
	RapportSO12-99	Rapport mensuel cadres intermédiaires région Sud Ouest
	Rapport technique 10-99	Rapport mensuel cadres intermédiaires siège
	Rapport technique 11-99	Rapport mensuel cadres intermédiaires siège
	Rapport technique 12-99	Rapport mensuel cadres intermédiaires siège
	RMNE11-99	Rapport mensuel des cadres intermédiaires région Nord Est
	RMNE12-99	Rapport mensuel des cadres intermédiaires région Nord Est
	TR Castaing1A	Intervention membre du *Cercle* à Terre Attitude
	TR Castaing1B	Intervention membre du *Cercle* à Terre Attitude
	TR Castaing1C	Intervention membre du *Cercle* à Terre Attitude
	TR Castaing2	Intervention membre du *Cercle* à Terre Attitude
	TR Gaillard	Intervention membre du *Cercle* à Terre Attitude
	TR Hardy	Intervention membre du *Cercle* à Terre Attitude
	TR Lopez	Intervention membre du *Cercle* à Terre Attitude
	TR Salvo	Intervention membre du *Cercle* à Terre Attitude
	TR Garnotel	Intervention membre du *Cercle* à Terre Attitude
	CR0609 terre attitude	Réunion d'organisation de Terre Attitude
	CR2807 terre attitude	Réunion d'organisation de Terre Attitude
	Lettre terre attitude	Réunion d'organisation de Terre Attitude
	Mots clef terre attitude	Mots clefs qui doivent se retrouver dans tables rondes
	Note TR_2 terre attitude	Réunion d'organisation de Terre Attitude
	Note TR_7 terre attitude	Réunion d'organisation de Terre Attitude
	Note TR_7juil terre attitude	Réunion d'organisation de Terre Attitude
	Note TR_07 terre attitude	Réunion d'organisation de Terre Attitude
	RéponsesTA2 terre attitude	Résultats de l'enquête sur Pomacle et terre attitude menée auprès de l'ensemble du personnel de BASF
	CR18-19	Compte rendu des tables rondes
	Table_ronde 16	Compte rendu des tables rondes
	Table_ronde 17	Compte rendu des tables rondes
	Table_ronde 18	Compte rendu des tables rondes
	Table_ronde 19	Compte rendu des tables rondes
T3	Impressions de nelly et DT	Echanges par mail avec collaborateurs
	mailDT-BASF_010900	Echanges par mail avec collaborateurs
	mailDT-BASF_050700	Echanges par mail avec collaborateurs
	mailDT-BASF_120700	Echanges par mail avec collaborateurs
	mailNelly-BASF_290800	Echanges par mail avec collaborateurs
	mailNelly-BASF_031002	Echanges par mail avec collaborateurs
	Série de recherche 2009	Récit général des démarches par les consultants
	Communiqué de presse vision 061109	Communiqué sur la démarche éco-acteur 2009
	Leblond1	Origine de la démarche bio diversité depuis 2000
	Les innovations produits BASF	Liste des innovations produits de BASF
	Chapuylct387final	Récit général des démarches par les consultants
	GillesMarechalSandrineLeblond janv 12	Démarche bio diversité 2009-2010
	Conf presse oct 08-réseaux	Présentation de la démarche éco-acteurs 2007-2008
	Agriculteurs en 2010	Synthèse des scénarios de la démarche 2001-2002
	Cahier-chapuy	Récit des travaux 1995-2002
	CahierLipsor19agriculteurs	Récit des travaux 2000-2005
	cahlipse21	Récit des démarches prospectives 1995-2006
	Seize années du *cercle* janv 12	Récit des 16 années de réflexion du *Cercle* 1995-2012
	PV 091299	Compte rendu des échanges Comité de Pilotage n°1

Annexe 2 : Extraits de requêtes effectuées pour l'analyse textuelle (N Vivo)

Nuage des fréquences de mots utilisés durant la démarche de PSP de T0 à T3

Légende : en vert, les mots qui disparaissent d'une période à l'autre. En jaune, les mots qui apparaissent d'une période à l'autre.

Nuage des fréquences de mots en T0

acteurs environnement 2010 agricole agriculteurs cahier cercle consommateurs développement dimensions distributeurs distribution durable économique enjeux entreprises environnementales experts filière France futur l'environnement méthode politiques production produits prospective public questions recherche réflexion réponses scénarios sécurité stratégique techniques travaux

Nuage des fréquences de mots en T1

Acteurs environnement 2010 agricole agriculteurs alimentaire associations Basf cahier cercle communication consommateurs développement distribution durable économique enjeux entreprises experts filière France futur internes l'environnement méthode objectifs politiques production produits prospective publics rapport réflexion scénarios sécurité stratégique techniques

Nuage des fréquences de mots en T2

acteurs agricole agriculteurs agriculture alimentaire Basf cahier cercle charges communication consommateur démarche développement distribution enjeux entreprises filière France marché objectifs ont problème production produits qualité raisonnée rapport réflexion scénarios sécurité techniques travaux

Nuage des fréquences de mots en T3

acteurs 2010 agricole agriculteurs cahier cercle consommateurs contexte développement dimensions direction distribution durable économique enjeux entreprises environnementales experts filière France futur l'environnement place politiques production produits prospective publics recherche réflexion scénarios stratégique techniques travail travaux

Extraits de requêtes effectuées sur N Vivo concernant le contrôle, l'intégration, les épisodes stratégiques à travers les ateliers, les acteurs

	Controle	%	augmentation/période	intégration	%	augmentation/période
T0	24	8%		30	7%	
T1	35	12%	46%	48	11%	60%
T2	71	25%	103%	107	24%	123%
T3	153	54%	115%	258	58%	141%
Total	283	100%		443	100%	

	Controle	Integration
T0	24	30
T1	35	48
T2	71	107
T3	153	258
Total	283	443

Requête sur les ateliers en T1 (par trimestre)

	Controle	%	Integration	%
T1 1	7	54%	7	78%
T1 2	2	15%	2	22%
T1 3	2	15%	0	0%
T1 4	2	15%	0	0%
Total	13	100%	9	100%

Requête sur les ateliers en T2 (par trimestre)

	Controle	%	Integration	%
T2 1	13	33%	16	31%
T2 2	18	45%	25	48%
T2 4	9	23%	11	21%
Total	40	100%	52	100%

Requêtes sur les épisodes stratégiques

	Initiation	%	Conduite	%	Finalisation	%	TOTAL
Controle	25	35%	16	22%	31	43%	72
Integration	19	12%	99	60%	47	28%	165

		CONTRÔLE		
		Initiation	Conduite	Finalisation
T1	1er Trim	25	10	31
	2e Trim	25	16	31
	3e Trim	25	16	31
	4e Trim	25	16	31
T2	1er Trim	29	32	37
	2e Trim	33	55	51
	4e Trim	59	31	42
		INTEGRATION		

		Initiation	Conduite	Finalisation
	1er Trim	20	93	48
	2e Trim	21	100	51
	3e Trim	21	99	49
T1	4e Trim	183	99	48
	1er Trim	24	100	51
	2e Trim	26	101	54
T2	4e Trim	22	99	52

Requêtes sur les acteurs

CONTRÔLE	Consultants	Filière	Direction	Middle M
T0	59	5	28	22
T1	91	43	50	41
T2	356	448	209	178
T3	81	23	34	34

INTEGRATION	Consultants	Filière	Direction	Middle M
T0	396	500	236	202
T1	394	500	238	208
T2	411	504	235	204
T3	397	500	236	202

	Consultants	Filière	Direction	Middle M
1 : T0	0	0	1	0
1 : T1	57	38	37	28
1 : T2	330	448	195	169
1 : T3	23	18	7	14

Annexe 3 : Extrait du récit de la démarche de PSP en phase d'observation « T0 » (1995-1997)

Source : Chapuy, P., Monti, R, (1998), « La filière agricole et l'environnement, Scénarios 2010 par la méthode Delphi-Abaque de Régnier », *Cahier du Lips*, n°9, Paris.

L'ENVIRONNEMENT : UNE OPPORTUNITE POUR REFLECHIR ET AGIR ENSEMBLE

Bernard Lafourcade (Membre du Directoire de BASF France)

BASF Agriculture France se préoccupe depuis plusieurs années d'anticiper les évolutions futures de la filière agricole. Cette division de BASF, qui commercialise en France des engrais et des produits de protection des plantes, a décidé de mener une réflexion avec ses principaux clients, les coopératives et les entreprises de négoce, considérant que seules une réflexion collective et une expertise diversifiée permettraient de faire émerger les véritables questions clés de l'avenir.

Une première phase commune a été menée en 1995 et 1996 sur l'avenir de la distribution des produits pour l'agriculture. Des enseignements en ont été tirés, et sur la base de cette réflexion, distributeurs et fournisseurs ont pu orienter leurs stratégies et leurs actions.

Ces travaux ont aussi confirmé la place de plus en plus importante que prenait le thème de l'environnement pour la filière, et ont conclu à la nécessité d'y réfléchir de façon spécifique. C'est ce qui a été fait pendant la période allant de décembre 1996 à juillet 1997.

Comme dans la phase précédente, BASF Agriculture France a souhaité mener une démarche ouverte, en mettant au cœur de celle-ci une centaine de ses principaux clients. Une méthodologie participative a été utilisée afin d'associer, sous le contrôle d'un comité de pilotage comprenant des distributeurs et des représentants du monde agricole, les principaux dirigeants des coopératives et des entreprises de distribution représentatifs de la diversité des types d'agriculture.

Ces travaux ont permis de mieux comprendre les évolutions passées et la montée en puissance du thème environnement dans la vie de la filière, mais surtout d'explorer les évolutions futures de l'interface agriculture-environnement.

La distribution a ainsi pris conscience des moyens par lesquels elle pouvait développer une véritable stratégie en matière d'environnement: choix techniques, formation du personnel, certification, contractualisation...

Compte tenu du poids croissant que prennent – dans ce domaine de l'environnement – les spécifications et requêtes exprimées par l'aval de la filière, BASF Agriculture France a décidé en 1998 de poursuivre avec les distributeurs agricoles l'exploration des évolutions liées à l'environnement sur un thème élargi à alimentation humaine en associant des représentants ou des professionnels de l'industrie agroalimentaire et de la grande distribution.

Je suis heureux de voir les résultats de cette réflexion prospective sur l'environnement menée à l'horizon 2010 avec l'aide d'une équipe de consultants du GERPA, de chercheurs du Laboratoire d'investigation prospective stratégique du CNAM et la filière agricole, publiés dans une optique académique (Ils ont bénéficié déjà d'une certaine audience dans le milieu professionnel : voir la revue Circuits Culture, février 1998, ou la revue Magasin Agricole, février 1998).

Je souhaite qu'à travers cette diffusion l'ensemble des acteurs de la filière soient mieux à même de prendre conscience des enjeux que représente l'environnement dans les dix années qui viennent et qu'ils soient ainsi mieux armés pour développer les politiques et les stratégies permettant de répondre aux besoins de leurs clients, mais aussi plus généralement aux attentes des consommateurs, du grand public et de la société en général.

Les futurs possibles de la filière de distribution agricole

Dès 1995, BASF avait proposé à ces clients de réfléchir ensemble aux grands enjeux de la distribution agricole du futur qui conditionneront, demain, leur réussite ou leur échec. En effet, la filière agricole a connu ces dernières années de profonds bouleversements : la réforme de la politique agricole commune, la mise en œuvre des règles du jeu du commerce mondial (OMC), l'évolution des technologies agricoles avec notamment le développement des OGM (organismes génétiquement modifiés).

La réflexion dans cette première phase – du printemps 1995 à l'été 1996 – s'est concentrée sur l'analyse des stratégies des distributeurs passées, présentes et à venir, des attentes passées, présentes et à venir des agriculteurs en matière de distribution et sur l'étude approfondie du jeu des acteurs.

Trois groupes de travail composés d'une trentaine de distributeurs, avec la participation de membres de BASF et avec l'aide de chercheurs et de consultants, ont mis en œuvre à cet effet diverses méthodes formalisées de réflexion prospective et d'analyse stratégique : analyse de jeux d'acteurs, arbres de compétences, analyse morphologique, etc.

Les résultats ont été largement diffusés au sein de la distribution, et repris dans la presse spécialisée.

À l'issue de cette première étape, les distributeurs ont, notamment lors d'un séminaire de synthèse, considéré que les principaux enjeux auxquels ils devraient faire face dans les années à venir sont ceux de la rentabilité, de la qualité et de la maîtrise des contraintes environnementales.

Ces contraintes environnementales sont apparues, en effet, comme l'une des grandes menaces à venir pour la filière. Les pouvoirs réglementaires – Bruxelles, Ministères – les organismes de représentation, la filière agroalimentaire, etc., tous favorables au développement des exigences environnementales sont, en effet, les acteurs les plus puissants du jeu. Face à cette évolution, la réflexion des distributeurs a montré que seule une stratégie offensive de tous les acteurs concernés dans la filière –industriels fournisseurs, distributeurs et agriculteurs– permettrait de maîtriser l'évolution des contraintes environnementales.

L'environnement devait dès lors, dans l'esprit des distributeurs, faire d'autant plus l'objet d'une réflexion spécifique que ce domaine, sans être bien évidemment ignoré de la filière, était malgré tout pour beaucoup une préoccupation relativement récente.

La “consultation prospective” sur les problèmes futurs d'environnement

La deuxième phase de la réflexion prospective de BASF avec ses clients, présentée dans cet article, s'est déroulée d'octobre 1996 à mai 1997. Elle a eu pour objectifs :

– d'identifier les principaux aspects de l'évolution attendue à moyen terme dans le domaine de l'environnement,

– d'en apprécier les conséquences potentielles pour la filière, – d'envisager les actions possibles à mettre en œuvre, notamment par la distribution.

Afin d'associer un nombre élargi de distributeurs à la réflexion, celle-ci a été organisée en utilisant la méthode "Delphi-Abaque de Régnier" [10], qui combine l'approche Delphi – interrogation à plusieurs reprises par questionnaires postaux d'un panel d'experts – et l'Abaque de Régnier – outil de consultation d'experts employant une technique de votes colorés et argumentés.

C'est ainsi l'opinion des responsables les plus hauts placés chez une centaine de distributeurs qui a été recueillie. En parallèle, une quarantaine de technico-commerciaux de BASF Agriculture France ont été interrogés selon le même processus, permettant ainsi d'engager la réflexion dans l'entreprise, améliorant la compréhension mutuelle des problèmes et les capacités de dialogue entre l'entreprise et ses clients.

La valorisation des résultats

Les résultats de la consultation prospective ont été présentés et largement débattus lors d'un séminaire rassemblant une quarantaine de distributeurs, des experts extérieurs et une vingtaine de membres de BASF Agriculture France en juin 1997. À partir de ces éléments, des travaux collectifs en ateliers organisés le dernier jour ont permis d'identifier des pistes d'actions concrètes à mettre en place, dès aujourd'hui, par la filière et par ses différentes composantes, face à cette vision largement partagée des avenirs possibles.

Sur la base de cette analyse prospective, complétée par des interventions d'experts, trois scénarios relatifs à "l'agriculture et l'environnement à l'horizon 2010" ont été construits. Ils représentent trois histoires possibles de l'interface entre la filière agricole et l'environnement.

L'ensemble de ces résultats ont été par la suite utilisés à plusieurs reprises pour prolonger l'information et la réflexion chez certains acteurs de la filière, ainsi qu'en interne à BASF Agriculture France.

LE PILOTAGE DE LA DEMARCHE ET LES PANELS D'EXPERTS

Le pilotage de l'étude

Deux groupes ont été constitués pour mener l'étude :

- un "Comité de Pilotage", incluant des personnes de BASF, des distributeurs et deux agriculteurs, qui a conduit le processus de réflexion et en a validé les étapes essentielles,

- un "Comité Technique" restreint, interne à BASF Agriculture, qui a mis en œuvre la réflexion,

avec l'assistance d'une équipe de chercheurs et de consultants.

Le Comité de Pilotage s'est réuni à quatre reprises : pour le lancement de chacun des trois tours de l'enquête Delphi, ainsi qu'après le troisième tour. Il a défini en amont le champ de la réflexion et le détail des sujets devant faire l'objet de la consultation ; élaboré à chaque tour la liste des questions Abaque ; analysé les résultats de chaque consultation et validé les rapports rédigés après chaque tour de Delphi.

Le Comité Technique s'est réuni à huit reprises pour préparer et mettre en œuvre les orientations définies par le Comité de Pilotage. Il a préparé avant chaque tour le projet de questions Abaque à soumettre aux experts lors du tour suivant, et a finalisé cette même liste révisée par le Comité de Pilotage. Il a analysé les projets de rapports rédigés par l'équipe de chercheurs et de consultants à partir des réponses des experts (forme et contenu) assurant ainsi leur lisibilité pour les experts (préparation d'une note de synthèse, mise en forme du dossier complet). Il a finalisé ces mêmes documents après révision par le Comité de Pilotage.

Les deux panels “d'experts”

Le premier panel était formé de cent directeurs généraux d'entreprises de la distribution, coopératives ou négoces. Un quart d'entre eux ont participé à la première phase des travaux avec BASF en 1995-1996.

Le questionnaire a été envoyé nominativement et la relance été faite par le biais des correspondants commerciaux de BASF Agriculture dans les régions. Les taux de retour ont ainsi été élevés : respectivement 55 %, 48 % et 58 % pour les premier, deuxième et troisième tours.

Ces distributeurs sont représentatifs de la diversité des agricultures françaises : grandes cultures céréalières, cultures spécialisées, élevage intensif ou extensif, arboriculture, vigne, polyculture, ... Néanmoins compte tenu du nombre limité de réponses, il n'a pas été possible d'effectuer une analyse spécifique des résultats pour chacune des grandes catégories d'agricultures.

Le deuxième panel était formé de la quarantaine de technico-commerciaux de BASF. Ils ont été destinataires du même questionnaire que les distributeurs et leurs réponses ont fait l'objet de rapports spécifiques (avec une

analyse en parallèle avec les votes des distributeurs : opinions convergentes, principaux écarts, ...). Pour ce panel, les taux de retour ont, bien évidemment, approché les 100 % à chaque tour.

Les réponses (distributeurs et technico-commerciaux BASF) étaient envoyées directement à l'équipe chargée de leur traitement. Les résultats qui apparaissaient dans les différents documents – note de synthèse, images de synthèse des votes, rapports complets, dossiers des commentaires par question et par type de vote, ... – ne faisaient ainsi jamais apparaître l'identité des votes individuels.

LES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA CONSULTATION PROSPECTIVE

On a choisi de présenter dans cet article les résultats des trois tours d'enquête relatifs aux principaux enjeux qui détermineront le plus fortement l'avenir de l'agriculture, à savoir :

- la capacité de la filière à restaurer la confiance du public,
- le niveau et la nature des contraintes environnementales et leurs conséquences sur la filière,
- l'impact de la dimension environnementale sur les métiers des différents acteurs de la filière agricole.

Ce sont les résultats de vingt-cinq questions – les plus importantes – qui sont présentés ici, sur les soixante-six que comportaient les trois tours du Delphi.

VERS LE RETOUR DE LA CONFIANCE DU PUBLIC ?

Il apparaît qu'aux yeux des distributeurs, le retour de la confiance du public dans les modes de production agricole est un des principaux défis à relever pour sauvegarder l'avenir de cette filière. Au regard des résultats exposés ci-après, ce n'est pas tant la responsabilité de l'agriculture en matière de dommages environnementaux qui est en cause que la capacité de la filière à démontrer qu'elle fait courir “zéro risque” qui importe. Pour cela, la traçabilité est considérée par les distributeurs comme un instrument essentiel. À l'inverse, les OGM qui pourtant constituent pour certains une opportunité de développement d'une agriculture soucieuse de l'environnement, constitueraient plutôt un frein au retour de la confiance du public.

DES CONTRAINTES ACCRUES EN MATIERE D'ENVIRONNEMENT ET LE MAINTIEN D'UNE AGRICULTURE INTENSIVE PROPRE

Pour la filière agricole, l'environnement représente encore pour l'essentiel des contraintes plus que des opportunités. Un nombre important de questions ont donc traité de ce sujet.

Ainsi, si les distributeurs estiment que les contraintes environnementales étaient marginales pour la filière il y a dix ans (à l'exception notable des fournisseurs de l'agro- chimie), ils sont quasi unanimement sensibles à la montée des pressions issues de l'aval (agroalimentaire et consommateurs). Mais, dans leur majorité, ils ne considèrent pas que ces contraintes remettront en cause l'agriculture intensive d'ici à 2010, même si elles auront un impact important sur leurs métiers et sur celui des agriculteurs.

L'INTEGRATION DE L'ENVIRONNEMENT DANS LES ACTIONS DE LA FILIERE : DE MARGINALE A ESSENTIELLE

En termes d'actions, une certitude prévaut chez les distributeurs interrogés: l'environnement sera une dimension centrale pour la filière en 2010. Ils considèrent unanimement, en conséquence, que cela deviendra également une compétence clé des distributeurs qui seraient les principaux pourvoyeurs de services en ce domaine auprès des agriculteurs.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS PROSPECTIFS DE LA CONSULTATION

La réflexion et l'interrogation des distributeurs ont permis de faire émerger leurs principales réflexions concernant les interfaces entre l'agriculture et l'environnement (hier, aujourd'hui, et à l'horizon 2010).

À travers leurs opinions, un certain nombre de consensus ou de dissensus concernant l'évolution de ces dix dernières années et la situation actuelle sont apparus.

On peut citer les points suivants :

- les opinions des distributeurs divergent quant à leur reconnaissance de la responsabilité passée de l'agriculture à l'égard de l'état de l'environnement ;

- les distributeurs considèrent qu'il y a dix ans les contraintes d'environnement étaient marginales pour la filière, notamment parce qu'aucun dispositif répressif n'était en place ;

- ils estiment au contraire que les contraintes sont aujourd'hui importantes notamment compte tenu des réglementations en matière de protection de la santé humaine mais aussi du fait des exigences issues de l'aval ;

- néanmoins les opinions sont plutôt divergentes quant aux effets des contraintes environnementales sur la distribution aujourd'hui (effets sur le chiffre d'affaires, ou sur les marges...). Quant à leur analyse de l'évolution à moyen ou long terme, un certain nombre de consensus se dégagent des votes et des argumentaires :

- à l'horizon 2010 les distributeurs attendent (mais souvent plutôt “espèrent)” le retour de la confiance du public dans l'agriculture et croient au rôle central que pourra jouer la traçabilité dans cette reconquête ;

- ils ne considèrent pas majoritairement que le renforcement des contraintes environnementales à l'horizon 2010 pourrait remettre en cause les trajectoires et l'évolution tendancielle de l'agriculture, notamment de sa forme intensive, même s'ils croient à la nécessité d'une limitation des formes les plus nuisantes de celle- ci ;

- ils pensent que les contraintes liées à l'environnement vont avoir un impact important sur les métiers de la filière à l'horizon 2010 (généralisation de cahiers des charges, contractualisation, objectifs de sécurité, etc.). La réflexion a par ailleurs fait apparaître à l'horizon 2010 un certain nombre de grands domaines d'incertitudes pour lesquels l'évolution du système reste ouverte, selon les opinions des distributeurs qui apparaissent divergentes sur ces sujets. Ceci concerne notamment les éléments suivants :

  - le consentement de la société à payer pour la qualité environnementale,

  - le poids et la place de l'environnement dans les règles de la concurrence internationale et notamment dans les règles de l'OMC,

  - les évolutions d'un certain nombre de technologies dans la filière et la possibilité pour ces technologies d'être acceptées et d'être mises en œuvre (notamment en ce qui concerne les OGM). Ces incertitudes concernent également dans une large mesure le comportement des acteurs de la filière. On peut à ce sujet s'interroger sur :

    - la capacité de la filière à développer une agriculture qui resterait intensive, productrice, mais serait beaucoup plus propre qu'aujourd'hui,

    - la capacité de la filière à agir de façon concertée, coordonnée dans ses démarches et ses actions en faveur de l'environnement, ce qui signifie notamment un effort considérable et coordonné dans le domaine de la formation et du développement de compétences au niveau local.

TROIS SCENARIOS FONDES SUR LA CONSULTATION PROSPECTIVE

Afin de disposer d'une synthèse de l'exploration prospective qui a été menée avec les distributeurs pendant six mois, une mise en forme de leurs points de vue sur le futur - complétée notamment par les débats organisés lors du séminaire de juin 1997 - a été organisée sous la forme de scénarios.

On l'a vu, la consultation prospective a permis de balayer les évolutions attendues de l'interface agriculture-environnement. Il est donc possible de construire, sur ces consensus, comme sur ces dissensus, plus ou moins contrastés, des histoires complètes (des scénarios) des relations entre agriculture et environnement à l'horizon 2010.

C'est la méthode de l'analyse morphologique qui a été utilisée ici pour élaborer les scénarios. Développée au cours de la deuxième guerre mondiale par F. Zwicky, elle vise à explorer de manière systématique les futurs possibles à partir de l'étude de toutes les combinaisons issues de la décomposition d'un système. Elle consiste notamment à construire une grille morphologique, c'est-à-dire à décomposer le problème en dimensions (ou composantes) et sous-composantes. Étape qui a été réalisée ici dès la structuration de la consultation prospective articulée sur des thèmes (les dimensions) et des questions (les sous-composantes).

SCENARIO A : 2010, LES RELATIONS CONFLICTUELLES AGRICULTURE- ENVIRONNEMENT

Des catastrophes alimentaires répétées et l'inquiétude durable du public

La demande du public en matière d'environnement reste forte. Elle se concentre essentiellement sur des exigences en matière de santé et de sécurité d'autant plus que quelques nouvelles catastrophes de type "vache folle", largement médiatisées, et une traçabilité insuffisamment efficace, maintiennent durablement la suspicion et l'inquiétude chez le consommateur de produits agroalimentaires. Cette défiance est aussi alimentée par l'état de l'environnement en France qui reste insatisfaisant dans plusieurs domaines importants : qualité des eaux des rivières, pollution des nappes, paysages dégradés.

Une agriculture intensive, toujours polluante, demeure mais perd du terrain

Malgré les exigences accrues des consommateurs, les principaux excès de l'agriculture intensive en matière d'environnement demeurent, faute de financements spécifiques, de volonté politique et en raison de la difficulté à mettre en oeuvre les solutions techniques. Les OGM font notamment l'objet de fortes controverses pénalisant leur usage. De ce fait, l'agriculture extensive et l'agriculture biologique profitent de cette demande de produits sains. Leurs parts de marché progressent significativement pour certains produits.

Ainsi, l'agriculture intensive n'est pas assez en mesure de répondre à la généralisation des exigences en matière de qualité environnementale des produits de la part de l'agroalimentaire et de la grande distribution, ouvrant la porte à des importations des pays du Nord ou de pays privilégiant l'agriculture extensive (Argentine, ...).

Peu de moyens dégagés pour l'environnement

Cette incapacité à s'adapter aux évolutions de la demande en matière d'environnement est notamment imputable au refus de la collectivité et des consommateurs de payer les coûts environnementaux de l'agriculture française. La future PAC intègre d'ailleurs de façon limitée, comme aujourd'hui, la préservation de l'environnement. Au niveau national, la collectivité n'affecte que peu de moyens à la préservation de l'environnement par les agriculteurs (pas plus qu'aujourd'hui !). Sur le plan international, aucun accord n'est véritablement appliqué dans le domaine de l'environnement, celui-ci n'étant utilisé que comme un instrument dans la compétition entre pays (barrières à l'entrée, ...).

L'incapacité de la filière à coordonner ses actions

Ainsi, face à la demande de contractualisation assez systématique de la part de l'aval, seule une partie des agriculteurs peut répondre de façon satisfaisante, faute de moyens, de formation et aussi de coordination de la filière.

SCENARIO B : 2010, LA CONQUÊTE PAR L'AGRICULTURE RAISONNÉE

Le retour de la confiance du public dans le monde agricole

La demande de plus en plus forte du public en matière d'environnement s'étend, au-delà des exigences en

matière de santé et de sécurité, à l'ensemble des domaines : protection de la faune et de la flore, des milieux naturels, du cadre de vie et des conditions de vie en général. Parallèlement, la maîtrise de la crise de la vache folle, une traçabilité convaincante et une information du public améliorée (les médias connaissent mieux le monde rural et agricole) ont restauré la confiance du consommateur envers l'agriculture. Ce retour à la confiance du public est favorisé par l'amélioration perceptible de l'état de l'environnement sur l'ensemble du territoire français.

L'agriculture raisonnée prend toute sa place

La demande publique, la volonté politique et les moyens dégagés par la filière, ont permis à l'agriculture intensive de réduire très fortement, voire de supprimer, les conséquences dommageables à l'environnement par la mise en oeuvre de solutions appropriées telles que les OGM, acceptées par un public qui a été rassuré à leur sujet. L'ensemble de l'agriculture, intensive et "raisonnée", extensive et biologique satisfait les différentes types d'attentes des consommateurs en matière d'environnement, et donc celles de l'agroalimentaire et de la grande distribution. L'agriculture française "propre" gagne des parts de marché en Europe et dans le monde.

L'environnement est une valeur reconnue dans les échanges

Cette évolution de l'agriculture est facilitée par les modifications de comportements des consommateurs, qui sont prêts à payer une partie du coût de la qualité environnementale ; et par la mise en place de la nouvelle PAC qui intègre la préservation de l'environnement dans l'ensemble de ses critères de financement.

Au plan international, l'environnement a été intégré, essentiellement entre les pays développés, dans les règles du jeu du commerce international ainsi que dans leur application (ce qui n'empêche pas certains de l'utiliser encore comme un instrument dans la compétition entre pays : barrières à l'entrée, ...). Au niveau national, la collectivité a décidé d'affecter une part de ses moyens à la préservation de l'environnement en payant les agriculteurs pour ce rôle d'"écoculteurs", principalement dans les zones environnementalement riches ou fragiles (parc naturel, montagne, vallées, littoral).

La filière maîtrise la contractualisation et les contrôles

Les contrôles sont accrus, mais ils ont été anticipés par l'ensemble de la filière (l'installation de nouveaux élevages intensifs a été par exemple interdite et les élevages existants ont été réhabilités, ou détruits pour les plus polluants). La contractualisation est le mode de relations quasi systématique entre les agriculteurs et l'aval de la filière, permettant la constitution d'une offre de produits satisfaisant les critères de qualité environnementale requis par la demande. Les distributeurs sont certifiés "ISO Environnement" et les agriculteurs ont eu les moyens, la formation et le soutien de la filière pour améliorer très fortement leurs pratiques.

La coordination retrouvée dans la filière

Au niveau local, les différents partenaires et prestataires de conseil (chambres d'agriculture, instituts techniques, distributeurs...) coordonnent leurs actions pour optimiser la gestion environnementale de l'agriculture, y compris avec les partenaires publics locaux. Dans ce cadre, les agriculteurs ont des exigences d'intrants présentant des risques quasi nuls et demandent des services performants en matière d'environnement.

SCENARIO C : 2010, LA PLURALITE ET L'INCONFORT

Note : Ce scénario a été construit en situation intermédiaire entre les deux autres, conçus comme des scénarios de cadrage

La confiance du public en "dent de scie" et une gestion parfois chaotique (et donc inconfortable) des risques environnementaux

La demande du public reste forte pour la santé et la sécurité (notamment alimentaire) et se mobilise pour la préservation de l'environnement essentiellement au niveau local (effet "NIMBY", "not in my back-yard", c'est-à-

dire "pas dans mon jardin"). Les efforts de maîtrise des crises type "vache folle" et les réponses comme la traçabilité ont restauré une confiance minimale chez le consommateur. Il est néanmoins prêt à s'enflammer. Les efforts d'information doivent être permanents, pour des résultats non garantis.

Le contraste des exigences environnementales, et des réponses de l'agriculture

La pression de la réglementation et des contrôles (avec notamment la création des agences de veille sanitaire - mariant les exigences des ministères de l'Agriculture, de la Santé et de l'Environnement) est montée en puissance en France, et s'est particulièrement concentrée sur les formes les plus intensives de production agricole. L'agriculture intensive est encore restée trop polluante, notamment dans les zones vulnérables ou considérées comme fragiles par le public. Les OGM voient leur place - encore limitée en 2010 - finalement acceptée, après un long et incertain débat collectif et public, et un accord enfin trouvé au niveau européen, notamment pour défendre la position de l'Europe par rapport aux États- Unis.

La réponse de l'agriculture à ces contraintes et à ce contexte est assez diverse selon les filières, les produits, les régions, mais aussi les individus. Ce qui ne rend pas aisée la politique des acteurs nationaux qui doivent faire face à des marchés très segmentés dans leurs besoins et leurs pratiques.

L'environnement fait petit à petit sa place dans l'économie agricole

Les consommateurs sont encore le plus souvent attentifs aux prix des produits mais une part croissante d'entre eux attend une qualité environnementale certifiée, ce qui ouvre une porte de plus en plus large aux produits de l'agriculture extensive (élevage) ou biologique, mais aussi aux productions de l'agriculture "raisonnée", qui commence à trouver un écho dans le public. Les crédits publics et notamment la PAC concentrent toujours leurs efforts sur des financements spécifiques pour l'environnement (les mesures agri- environnementales se sont assez fortement développées). Les 15 n'ont cependant pas pu s'entendre sur la mise en place d'une "conditionnalité environnementale" de l'ensemble des crédits PAC.

Une réponse de la filière qui mélange le meilleur ... et le pire

La montée régulière et inéluctable -mais parfois chaotique- des attentes et des réglementations n'a pas suscité un mouvement d'ensemble clair de la filière, ni des actions toujours coordonnées entre tous ses acteurs. Certaines filières de produits, ou certaines régions particulièrement concernées ou motivées, se sont résolument engagées dans la prise en compte de l'environnement. C'est même devenu pour les meilleurs un axe majeur de leur développement.

Pour d'autres, des secteurs moins exposés ou des firmes ou des individus moins motivés, l'environnement est toujours perçu comme une contrainte et un frein à leur métier. Ils changent peu leur comportement.

Annexe 4 : Extraits de la démarche de PSP en phase d'observation « T1 » (1998)

Prospective Grandes Cultures : Réunion du 01.12.98

I- Cahier du LIPS n° 11

* communiqué de presse rédigé par M. G et envoyé selon un listing du CNAM
* Envoi du cahier du Lips par BASF France :

1- ***Réseau LZA 2 France-Bénélux*** 180 exemplaires
2- ***Participants d'Hendaye : cahier du Lips + cassette vidéo*** 50 exemplaires
3- ***Personnes interviewées non présentes à Hendaye***
   M. B
   M. B
   M. C
   M. F
   M. R
   M. P
   M. B
   M. H
4- ***Autres***
   Mme D
   M. F-FARRE
   M. M - FARRE
   M. G - UIPP
   M. C - UIPP (+ mot M. L)
   M. B - ITCF
   M. T - AGPM
   M. C DE J - ITB
   M. C - AGRALYS
   M. S - EPIS CENTRE

Autres envois :
- par M. G
- par P. C : M L (Environnement Inra) et le Responsable IFEN.

Reçus à BASF : 300 exemplaires pour les premiers envois.
Seront imprimés et envoyés à BASF les 200 exemplaires initialement prévus.

Envoi des cassettes aux participants d'Hendaye + 2 par région BASF.

II- Poursuite Réflexion Sécurité

* Contacts en cours ou à prendre auprès de la grande distribution
  AUCHAN (le 15.12.98) par B.LAFOURCADE, C et G
  CARREFOUR par B.LAFOURCADE
  PROMODES par B.LAFOURCADE (Courrier à envoyer)
  INTERMARCHE par G
* suivre l'initiative UIPP en relation avec la Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution.
  La FCD organise une opération de communication sur le thème de la sécurité alimentaire en 99.

Objectif : créer un cercle élargi aux acteurs de la grande distribution pour travailler en 1999 à l'élaboration en commun d'un cahier des charges adapté aux nouveaux défis de la sécurité alimentaire et du respect de l'environnement;
« scientifiquement fondé, économiquement raisonnable, politiquement et socialement recevable par les consommateurs ».

Planning :
1. Rencontre en février 1999 avec les membres du cercle réunis en 1998, élargi à la grande distribution
   Objectif : élaborer le programme des travaux
   Dates prévues : une journée à priori le 10.02.99 ou 03/04.02.99 ou 02/03.99
2. Journée ou demi-journée le 25.03.99 réunissant tous les participants d'Hendaye
   Présentation du projet et réactions

Intervention d'une personne de la grande distribution ou d'une personnalité (Bruxelles?)

3. Entre mars 99 et décembre 99 : déroulement des travaux du cercle avec comme objectifs des résultats à fin décembre 99
4. Séminaire avec les distributeurs en février 2000

III- Réflexion Vigne

Proposition de travail envoyée par C. Choix BASF de l'option 1.
C rédige une nouvelle proposition avec un budget plus détaillé pour cette option. Budget à faire suivre à J. LAFONTAINE pour planifier l'ensemble des dépenses liées à cette réflexion en 1999 (faire de même pour la Réflexion Sécurité - prévoir un budget pour pouvoir le planifier pour 1999-2000).

Planning :

1. Réunion de lancement le 23.12.98
2. Trois réunions de travail intermédiaires à planifier entre janvier et juin 99
3. Séminaire avec les distributeurs les 10-11 et 12.06.99

Elaboration du projet de déroulement des travaux par C, A.C et M.F le 03.12.98.

IV- Autres points

* Groupe de travail post-convention avec M. M: voir avec J pour s'inscrire dans l'un des groupes (« se répartir »)

* Interventions de
  - M. G auprès de la Coop.de Louviers et de la Coop.d'Evreux
  - M. C auprès de ILE DE FRANCE -SEINE CEREALES et prévue auprès de DIJON CEREALES lors de leur AG.

Prospective Grandes Cultures : Réunion du 20.10.98
Comité Technique

A Voir
① Exploitation du Séminaire Hendaye et Convention LZA2
- cahier du LIPS
- initiatives en interne
- initiative en externe
- ouverture du cercle
- calendrier

② Club Prospective Vigne

I- Document de synthèse
Correction du document LIPS n° 11 afin de rajouter les conclusions du Séminaire Hendaye.
Réduction des schémas convergences/divergences sur 1 seule page avec
figure n° 15 : texte de commentaire en italique, caractère supérieur
graphique
figure n° 16 : texte de commentaire en italique, caractère supérieur
graphique
Mettre le programme et la liste des participants.
Remplacer Sûreté par Sécurité avec une note explicative.

II- Initiatives en interne
* envoi du LIPS n° 11 après correction à tout le réseau
* à partir du sondage fait à Branville lors de la Convention LZA2, déterminer la population qu'il faut toucher en premier et quelles actions mettre en route.
Pour cela, création d'un groupe de travail post-convention avec
Travail du groupe : prise en compte, recensement brut des conséquences sur les activités de chacun .
A partir des conclusions des réflexions prospectives 97 (Environnement) et 98 (Sécurité), du sondage de Branville : en tirer une quinzaine de points forts pour permettre la discussion; à partir de cette discussion, présentations au comité de pilotage des orientations à suivre en matière de management.
Préformatage des interrogations par B.LAFOURCADE avec hiérarchisation en
. tendances lourdes
. germe de changement
. incertitude majeure
. acteur qui émerge
Animation de la réunion par le GERPA (à voir).
réunion le 06.11.98.
* Cours du CNAM : Y.D, O.T et N.C

III- Cercle Vigne
Suite à donner à la réunion de septembre.
Attention aux fortes divergences existantes dans le groupe et difficiles à fédérer.
Mettre en place un comité de pilotage pour identifier les points communs possibles, ensuite élargir aux autres distributeurs visés (sorte de cercle) c.a.d. les clients A (50-60 distributeurs sur les 110 existants).
Tenir compte du fait que le nombre sera lié à la diversité des vignobles; ce qui n'empêche pas de les faire réfléchir collectivement.

Le problème actuel de ces distributeurs est qu'ils ne font que de l'appro, le risque pour eux est de « disparaître » si ils ne vont pas de l'avant. L'enjeu est donc **quelle activité pour le distributeur viticole demain?**
Démarche à valider d'octobre 98 à mai 99
* réunir un comité de pilotage avec 10-12 personnes
réunion d'une journée avec 2 mini-ateliers travaillant sur les perspectives de la profession; à partir de ces réflexions, détermination du thème à approfondir.

Qui contacter : en fonction de chaque entreprise, soit le directeur soit le responsable achat; dans tous les cas, la personne qui a vraiment les responsabilités.
Liste à établir avec Bordeaux et Lyon.
Contacts directs soit par le siège soit par le réseau (directeur régional ou marketing régional) selon les « sensibilités » des distributeurs.
Management du groupe de travail : A.C (leader), V. J et M. F.

Objectif : faire travailler les distributeurs plus que leur vendre quelque chose.
Méthodologie : à voir avec le GERPA en fonction du thème de travail retenu (enquête style Delphi mais en 2 vagues seulement, ou autre ...)
Liste du comité à faire en novembre. 1ère réunion en décembre 98.
Liste du « cercle » à établir d'ici fin décembre/début janvier.

* de décembre 98 à mai 99 : exploration des pistes de travail par le groupe de pilotage et choix de la méthodologie selon les thèmes retenus.
* dès fin janvier, prévenir d'ores et déjà, l'ensemble des distributeurs d'un rendez-vous fin mai/juin 99.

Prospective Grandes Cultures : Réunion du 26.03.98

1- METHODE MACTOR

Présentation/rappel de la méthode MACTOR par M.G :

① Identifier les acteurs
② Déterminer les enjeux stratégiques et objectifs associés
③ Positionner les acteurs sur les objectifs
- position simple selon la tableau matriciel 2 MA O
- bilan des convergences et divergences

④ Hiérarchiser les priorités d'objectifs
- positions valuées

⑤ Evaluer les rapports de force : 2è matrice acteurs/acteurs avec le degré d'influence des uns sur les autres

⑥ Intégrer les rapports de force (connaître ses convergences pour agir en commun et ce en connaissance des divergences existantes)

2- LES ENJEUX

Détermination des enjeux par M C : les éléments-clé des entretiens permettent de déterminer les grands domaines d'enjeux avec une dizaine d'enjeux identifiés et classables en

3 enjeux liés aux consommateurs
2 enjeux de type technique
4 enjeux de type économique
1 enjeu de type juridique

2-1 Présentation des enjeux

Consommateur :

① Le degré de confiance du consommateur dans le filière agricole et les produits alimentaires
Enjeu déterminé à partir des réflexions sur les problèmes sanitaires, environnementaux, mycotoxines, procédés tels OGM, bio-ionisation, les questions sur le rôle de la recherche et le
discours des scientifiques, la technicité de plus en plus pointue et le décalage entre consommateurs et IAA

② La place de la qualité, de la sécurité, de la préservation de l'environnement dans le choix des consommateurs en matière de produits alimentaires
Enjeu déterminé à partir des réflexions sur les produits de terroir, biologiques .... une filière « propre », la multiplicité des types de produits (labels, certification, ...), les exigences
grandissantes du consommateur finançant l'agriculture

③ Le consentement de la collectivité et du public à payer pour la qualité de l'environnement et la sécurité alimentaire

Technique :

④ L'évolution des normes environnementales et sanitaires
Enjeu déterminé à partir des réflexions sur les processus scientifiques et politiques, les normes de droit/les normes de fait (gestion des exigences), les incertitudes des scientifiques et le traitement de cette incertitude

⑤ L'incidence de l'arrivée des OGM
Enjeu déterminé à partir des réflexions sur l'évolution du débat de type débat d'industriels
(ex. lessiviers et phosphates) ou de type « nucléaire », les préoccupations sur le coût de la traçabilité, le comportement des consommateurs (typologie), le comportement des techniciens, l'aspect « environnement » (diminution des intrants avec les OGM)

Economie :

⑥ Les parts de marché des produits issus des diverses pratiques agricoles : agriculture intensive, agriculture raisonnée, agriculture biologique.

⑦ L'intégration amont/aval et la contractualisation de la production agricole
Enjeu déterminé à partir des réflexions sur l'évolution de l'indépendance de l'amont par rapport à l'aval (deviendront-ils des sous-traitants dépendant de l'aval), la prise de conscience des exigences de plus en plus importantes de l'aval

⑧ Qui dépense pour la qualité et la sécurité et qui en paie le coût
Qui dépense notamment en matière de formation et d'information, de communication. Répercussion finale sur le consommateur ou non.

⑨ La compétitivité globale de la filière agro-alimentaire (y compris en matière d'environnement et de sécurité)

Enjeu déterminé à partir des réflexions sur les règles du jeu du marché, de la concurrence...

Juridique :

⑩ La répartition des responsabilités (pénales) en matière de sécurité alimentaire

2-2 Discussion et redéfinitions des enjeux

M C : Les problèmes rencontrés actuellement ont pour origine la mutation du mode d'alimentation Il y a 40-50 ans, achat de produits bruts puis préparation à domicile; actuellement achats de produits transformés à consommer directement. A cette mutation est liée une fausse image, on a gagné en sécurité mais ceci n'est pas reconnu par le grand public qui pense l'inverse.

M H : Qualité, sécurité alimentaire et environnement sont des problèmes différents, ne découlant pas de la même démarche.
La sécurité est affaire des pouvoirs publics, l'environnement découle d'un comportement social et individuel. Donc thèmes à traités séparément.

M H : Sécurité induite car on se doit d'élaborer des produits « sains ». Par contre manque dans la réflexion l'intégration de produits qui améliorent la santé.

M C : Crise de confiance vis-à-vis des pouvoirs publics du fait de l'accumulation des problèmes : sang contaminé, ESB ... et l'amalgame

M L : Remise en cause des institutions actuelles avec la création d'une agence sur la sécurité, ce qui concerne les 3 ministères Santé/Environnement/Agriculture, et remise en cause sérieuse actuellement de la DGAL. Ceci est à prendre en considération mais n'est pas un enjeu.

M H : Fait important car toutes les décisions, notamment réglementaires, sont basées sur le principe de précaution (prudence tant que la preuve de l'innocuité n'est pas rapportée).

Mme S : Pour les consommateurs, les pouvoirs sont responsables de la sécurité en terme de résultat (ex.retrait d'un produit) mais en terme de production, le responsable est le fabricant ce qui pose le problème de la traçabilité.

M D : Sont actuellement mis en cause les moyens de contrôle de la sécurité et la fiabilité des acteurs intervenus dans les différents débats.

M C : Le débat entre les 3 ministères ne fait qu'«en rajouter », donnant l'impression que chacun veut défendre son domaine.

M C : Evolution dans l'esprit des consommateurs
- les hormones ➔ remise en cause des producteurs
- le sang contaminé➔ remise en cause des pouvoirs publics
- les OGM➔ remise en cause des scientifiques
perte de confiance au fur et à mesure que le public s'est éloigné de la production et que les problèmes ont été médiatisés.

M C : ③ et ⑧ redondants (sur le coût), par contre rien sur la communication, l'information du consommateur, doit-on et qui doit informer...
Donc prévoir un nouvel objectif à la place du 3è sur l'information.
La restauration de la confiance envers les pouvoirs publics est un objectif via la communication.

M G : Différence entre confiance et crédibilité

M C : Deux façons d'appliquer le principe de précaution
- autorisation si on prouve qu'il n'y a aucun risque pour l'avenir (problème d'engagement)
- autorisation tant qu'il n'y a pas de risque
Il faut trouver le juste équilibre, voire la juste position pour tendre vers la 2è solution.

Mme S : Importance de la communication qui doit être très bien faite et très bien retransmis
ex. du problème des pâtes Panzani, mauvaise perception par le consommateur, d'où retour de tous les raviolis quelle qu'était la marque.

M C : Nécessité de communiquer dans tous les cas car si un produit est qualifié de bien, les autres sont aussitôt étiquetés comme « moins bien » ou « mauvais ».

Mme S : Tenir compte des différences de comportement du consommateur entre ce qu'il dit lors de sondage(prêt à payer pour la qualité) et ce qu'il fait devant le rayon (choix selon le prix).

Redéfinition:

① La confiance du consommateur dans les produits alimentaires

③ La pertinence et la clarté de l'information du consommateur

M C : L'enjeu ② reprend bien les 3 thèmes à aborder dans la communication : environnement, sécurité et qualité donc ne pas le scinder

M C : Tout le monde exige la sécurité; par contre les consommateurs seront plus ou moins prêts à payer pour la qualité ou le préservation de l'environnement

Mme S : Perception différente selon sa place dans la filière, la sécurité est implicite pour le consommateur, explicite pour les responsables Danone.

M C : Quelle évolution des exigences des consommateurs pour des produits de terroirs, ou provenant d'une agriculture moins intensive, ou respectant les normes environnementales...ces exigences deviendront-elles « obligatoires » entraînant l'exclusion des autres produits? (comparaison : airbag)

Mme S : Tenir compte des 2 typologies de consommateurs : l'environnement « bonne conscience » et celui qui recherche vraiment le produit sécurité et préservant l'environnement.

M G : Il s'agit donc de savoir comment le consommateur opte ou arbitre dans son choix

Redéfinition:

② Les arbitrages du consommateurs au titre de la qualité, de le sécurité, de la préservation de l'environnement

M D : L'enjeu ⑤ ne doit pas se limiter aux OGM mais prendre en compte les autres technologies

M T : Importance de toutes ces nouveautés notamment au niveau réglementaire avec la directive Novel Food qui différencie les produits selon ces nouvelles techniques

N.B. sur la Novel Food : Directive reposant sur le notion d'équivalence substantielle » selon qu'un nouveau produit est considéré ou non comparable à ce qui existe déjà. Classification des produits et ingrédients alimentaires en 6 catégories :
- les 2ères sur les OGM : produits avec OGM et produits issus d'OGM mais n'en contenant pas
- 3 autres concernent d'autres techniques d'obtention à partir du vivant
- 6ème catégorie portant sur les process (ex.trituration)

Redéfinition:

⑤ Incidence de l'arrivée des nouvelles technologies (produit-process)

Enjeu ④ maintenu tel quel : L'évolution des normes environnementales et sanitaires

M B : Pour l'enjeu ⑥, le consommateur ignore ce que signifie « raisonné »

M H : Définition devant être faite par les pouvoirs publics en 1998

M L : Rappel sur la création et les actions de FARRE et la position actuel du ministère pour la reconnaissance de cette agriculture raisonnée

M C : Liaison obligatoire entre raisonné et cahier des charges. Engagement de l'agriculteur que si il y a contrat.

MM.C & H : Pas de contradiction entre intensif et raisonné, l'intensif étant actuellement raisonné.
Avec la contractualisation, l'itinéraire technique est obligatoirement contrôlé, et demain il le sera aussi sans obligatoirement que la production soit sous contrat.
L'agriculteur avec ou sans contrat ne respectant pas les règles pourra plus écouler plus sa production.

M H : Autre point qui incitera voire obligera l'agriculteur à respecter ces règles, la modulation selon le respect des mesures agri-environnementales (prévu dans la PAC)

Mme S : Attention si la contractualisation devient obligatoire ou trop développée, il y aura banalisation donc de dévaluation. Il faut se diriger vers du consensuel et non vers une normalisation du raisonné et/ou contractualisé.

M H : Nécessité de définir correctement les différents types d'agriculture. Cependant le véritable enjeu est « quelle marge pour les produits marquetés avec une aide de l'Etat pour la reconnaissance des labels, produits bio, produits certifiés... »

M L : Cas d'une méthode de lutte comme la confusion sexuelle, développée en France sans aides gouvernementales. Méthode utilisée par les grands vignobles pour avoir une image positive et qui peuvent en assumer le coût. Il s'agit d'une stratégie de positionnement d'un produit selon la finalité de la production.

M T : Stratégie différente entre produits de marque et marque de distributeur. Ici réel enjeu économique pour les distributeurs afin de se différencier des grandes marques nationales; actuellement ils s'approprient cet enjeu pour le marketing de ses MDD.

Mme S : La grande distribution s'approprie cet enjeu car les grandes marques ne peuvent pas le faire sans ternir leur image. Un ancien produit de marque ne peut se voir affubler du jour au lendemain de l'étiquette « issu d'une agriculture raisonnée » ou autre.

M G : Le véritable enjeu est donc la remontée de la filière par la grande distribution, la part de marché n'étant que le résultat de cette remontée. Il s'agit donc du leadership des distributeurs sur la filière

M D : Véritable hold-up par la distribution qui remonte toute la filière pour imposer ses exigences en matière de production

Redéfinition:

⑥ Degré de prise de contrôle-leadership de la grande distribution sur la filière

Enjeu ⑦ laissé tel quel : L'intégration amont/aval et la contractualisation de la production agricole

M G : Enjeu ⑧ se définissant comme un problème de répartition des coûts et valeur ajoutée

M. H : De façon générale, les pionniers « anticipent pour la collectivité », ce qu'ils développent devient une obligation sans que cela ne doive coûter plus au consommateur

Redéfinition:

⑧ La répartition des coûts et de la valeur ajoutée

M. G : Enjeu ⑨ définit ainsi suite aux problèmes spécifiques à certains pays pouvant entraîner des blocage dans les échanges (ex. autorisation ou non des OGM - tolérance de résidu dans le vin différente selon les pays)

M. H : Nécessité d 'élargir avec ce qui se passe actuellement suite à la réforme de la PAC, le principe de subsidiarité pouvant entraîner des distorsions entre états membres.

M. G : C'est un des éléments à prendre en compte mais ne devant pas être spécifié dans l'enjeu

Enjeu ⑨ laissé tel quel :La compétitivité globale de la filière agro-alimentaire (y compris en matière d'environnement et de sécurité)

Enjeu ⑩ laissé tel quel : La répartition des responsabilité (pénales) en matière de sécurité alimentaire

3- LES ACTEURS

Présentation des acteurs par M. C, certains ayant été repris à partir des listes établies lors des réflexions antérieures.

Fournisseurs

Acteurs (1) : Fournisseurs en produits « phytosanitaires, semences, engrais » faisant de la R&D, sans technologies nouvelles (modification du fait des nouveaux enjeux non limités aux OGM)

Acteurs (2) : Fournisseurs en produits « phytosanitaires, semences, engrais » faisant de la R&D, avec technologies nouvelles (modification du fait des nouveaux enjeux non limités aux OGM)

Distribution agricole

M. C : Ne pas faire de différence si il y a ou non intégration en aval. Pas de relations différentes entre Soufflet et les Moulins Soufflet ou les autres moulins, dans tous les cas Soufflet agit selon le cahier des charges

M. D : Avis différent; comportement différent selon qu'il y ait intégration ou non

De ce fait les deux acteurs (3) et (4) sont maintenus.

Acteurs (3) : Coopératives ou négociants assurant uniquement l'approvisionnement et la collecte

Acteurs (4) : Coopératives ou négociants assurant l'approvisionnement et la collecte, et intégrés vers l'aval (agro-alimentaire de première ou deuxième transformation)

Agriculteurs

Différence « producteurs » et « entrepreneurs » faite pour les travaux antérieurs mais ne correspondant pas à la problématique actuelle

M. C : Il y a une différence de comportement des agriculteurs selon qu'ils sont dans la filière ou hors filière « autonomes »; traçabilité possible dans le premier cas, pas dans le second.

M. H : La différence peut même se faire au niveau de la production chez un même agriculteur selon la finalité de cette production.

Acteurs (5) : Agriculteurs contractuellement impliqués dans une filière

Acteurs (6) : Agriculteurs non impliqués dans une filière

Industrie agro-alimentaire

Mme S : Les « petites » marques ne sont pas prises en considération avec les acteurs (7) et (8); les PME faisant des marques rencontrent aussi des problèmes de sécurité et ont une démarche différente de celles de « grandes » marques ou celle des distributeurs avec leur MDD. Démarche qualité différente car l'impact sur la marque sera différent.

Mr M. T : Les risques sont aussi importants pour les uns que pour les autres, pour la PME, le risque est sa disparition comme pour une grande marque; et pour les distributeurs, la démarche qualité des MDD est identique selon le cahier des charges.

Mme S: Il faut déterminer les acteurs selon les enjeux, rôle différent au niveau de la formation et de l'information des consommateurs. Deux différences entre « petites » et « grandes » marques :
- importance de l'aspect médiatique pour les grandes marques
- niveau de responsabilité des grandes marques jugé différemment par les pouvoirs publics

Différenciation des IAA selon

Acteurs (7) : Grands de l'industrie agro-alimentaire

Acteurs (8) : Petits de l'industrie agro-alimentaire

Distribution de produits alimentaires

M. C : Différenciation entre distribution centralisée et distribution en réseau car l'approvisionnement régional est plus important dans le second cas

M. H : Le Hard-discount n'est pas mentionné mais est en cours de « moralisation « et rejoint actuellement dans sa démarche la distribution en réseau.
Cependant il faut différencier les distributeurs en ce sens que « certains tirent et les autres suivent » , les 1ers s 'orientent actuellement vers le système anglais; les distributeurs (10) sont condamnés à disparaître ou à rejoindre les précédents.

De ce fait (9) et (10) ne constituent plus qu'un seul acteur (9) : les grands de la distribution, à opposer aux autres acteurs.
Maintien des acteurs (11) et (12) devenant le (10).

M. C : il manque un distributeur de produits alimentaires, la restauration hors foyer, qui distribue directement des produits transformés aux consommateurs.

Donc nouvel acteur (11).

Acteurs (9) : Grands de la distribution
Acteurs (10) : Distribution spécialisée et la petite distribution
Acteurs (11) : Restauration hors foyer

Autres acteurs

Regroupement de (13) et (14), (15) et (16), et nouveaux acteurs

Acteurs (12) : Organisations professionnelles agricoles nationales
Acteurs (13) : Pouvoirs publics nationaux
Acteurs (14) : Acteurs régionaux (pouvoirs publics, organismes type chambre d'agriculture...)
Acteurs (15) : Organismes supranationaux (U.E.) et internationaux (OMS, OMC, FAO, ...)
Acteurs (16) : Médias
Acteurs (17) : Associations de consommateurs
Acteurs (18) : Associations de défense de l'environnement

4- ENJEUX / OBJECTIFS

(P) = enjeu prioritaire pour l'acteur
Présentation de la position BASF par M. L.

ENJEU 1 : Confiance du consommateur

A1 : A1 : ce n'est pas un enjeu prioritaire (M. L)
(Ndlr: du fait de modification de l'appellation « avec ou sans technologies nouvelles, et non OGM, acteur A1 ou A2?)
Objectif de BASF :
- innocuité des produits, environnementale et sanitaire
- recentrer le débat (pas opposition aux associations de consommateurs)

A3/A4 : (P) - (M. C)
- fournir la transparence nécessaire (guide des bonnes pratiques, traçabilité)
- ne distribuer que des produits sains pour l'environnement

A4 : les enjeux 1-2 et 3 doivent être regroupés car vont tous dans le même sens, regagner la confiance du consommateur (M. D)
- « tordre le cou » aux idées préconçues
- communiquer positivement sur nos métiers (sur la traçabilité, la sécurité alimentaire...), l'un des moyens étant les journées portes ouvertes

A7 : (P) - (Mr M. T)
- préserver l'image de la marque

A4 : (M. C)
- Communiquer vers le grand public, avec l'Europe Unique, mettre en valeur les *petits événements, actions...qui protègent l'environnement et le milieu.*

A7 : (P) - (Mme S)
- renforcer le contenu sécurité des produits à marque
- former le consommateur, lui donner les éléments rationnels pour savoir ce qu'est un aliment

A4 : (P) - (M. H)
- faire l'évaluation toxicologique objective du panier de la ménagère
- éducation/information du consommateur

A7 : (M. C)
- renforcer l'image de la marque par son contenu « tradition » (style pub TV ou portes ouvertes)

ENJEU 2 : arbitrages du consommateur

A7 : mais aussi A17
- donner les éléments d'un choix rationnel de ces arguments (ceci rejoint la restauration de la confiance ci-dessus)

A9/A10 - A5 - A7 : - élargir et segmenter l'offre
- vendre la qualité, les labels ....

A9 / A10 : La distribution veut jeter le doute / le discrédit selon leur stratégie commerciale sur
- le non-bio et le non-raisonné pour la grande distribution

- le bio pour la petite distribution

A9 : - repartir sur des circuits plus courts d'approvisionnement

A11 : - se faire certifier sur les services
- développer l'équilibre nutritionnel

A13(Pouv.Pub.) : - donner les éléments normatifs dans un premier temps puis réglementaires ensuite les pouvoirs publics veulent
- ne pas être remis en cause
- retrouver la confiance du consommateur
- gérer la contradiction
- restaurer la confiance dans les processus de contrôle, dans les institutions publiques

A16 : - cultiver le doute, contre la transparence de façon à pouvoir « faire du papier »

A17(As.Cons.) : - payer en connaissance de cause
Pour le consommateur, la sécurité est un dû.

A18 (As.Déf.) : - cultiver le doute. De plus en plus exigeant du point de vue information.

ENJEU 3 : Communication, voir enjeu 1 = Confiance du consommateur, pour donner ou redonner confiance, il faut communiquer
- travailler sur la crédibilité des recherches, des travaux faits
- importance des relais de communication : santé, éducation, nutrition. Nécessité de communiquer en positif face aux pléthores de communication négative

ENJEU 4 : Evolution des normes

A1/A2 - A3 : (P)
- contribuer à la mise en place et au respect des normes, et ce façon consensuelle, être acteur pro-actif.
S'allier pour influer

A3 : - être en règles avec ces normes, mise en pratique, certification ISO (mise en place et respect)

A4 : - communiquer avec les producteurs sur ce que sont ces règles et la façon de les appliquer. Rôle de prescripteurs auprès des agriculteurs pour contribuer au respect

A5/A6 : (P)
- s'adapter en respectant les normes pour sauvegarder son revenu; s'adapter en positivant (« rebondir »)

Ici problème de faisabilité à intégrer dans le raisonnable (techniques de contrôle, planification et respect des délais...), ainsi pour la Novel Food directive pas applicable en l'état, idem pour l'étiquetage des OGM ...

ENJEU 5 : Incidence des nouvelles technologies

A1/A2 - A4 - A7 :
- miser sur les nouvelles technologies
- nécessité de démystifier les nouvelles techniques
Pour les semenciers : Innover et gagner en productivité, assurer la valeur ajoutée

A5/A6 : miser sur les nouvelles technologies pour
- gagner en compétitivité
- répondre aux nouvelles règles environnementales

pour toutes les pro-nouvelles technologies : - relever les défis de l'environnement

A13 : - évaluer les risques et les opportunités

A16 : - alimenter le débat

A18 : - diaboliser les nouvelles technologies

ENJEU 6 : Leadership de la distribution

A1/A2 : Pas d'inquiétude vis-à-vis de l'aval, la distribution ne pourra pas télécommander la recherche.

Autres acteurs : Avis totalement opposé
- remontée vers l'amont sur des filières courtes comme les produits frais qui entraîne au niveau de l'agriculteur un cahier des charges qui variera selon le distributeur
- les distributeurs ont vis-à-vis de leurs fournisseurs (IAA, Coops, ...) des exigences de plus en plus importantes en qualité et en baisse de prix
- les firmes telles les phytos sont en position de force au nombre d'une dizaine face à un potentiel client de 1.500 entreprises (coop+négoce); pour les transformateurs (IAA, coops ...), la situation est inversée, ils sont nombreux pour un nombre réduit de distributeurs (5)

A4 : - être rémunéré au juste prix
- ne pas disparaître

A5/A6 : - valoriser les productions, monter qu'elles sont meilleures

A7 : - défendre les marques
- ne pas laisser la grande distribution s'approprier le discours environnement qualité

A9 : - imposer leur loi à l'amont (qualité et prix)
- s'approprier la marge (poissons commensaux)
- développer leurs MDD
- s'approprier le discours environnement (produits distributeurs « verts »), qualité

ENJEU 7 : Intégration amont/aval

A1/A2 : (P) enjeu fondamental
- évaluer les potentialités pour développer les produits (sinon arrêt); évaluer avec l'aval de l'éventualité de développer un produit.

A3 : - parfaite maîtrise des coûts de production
- mettre en place les outils correspondant (cahiers des charges, etc...)

A3/A4 : - pour les OS, s'inscrire comme un maillon indispensable dans la filière et éliminer la vente directe

A5/A6 : - garder des pouvoirs pour ne pas se laisser imposer des choses irréalistes ou irréalisables, maintenir sa pression, éviter une intégration totale et être impliquer comme partenaire

A7 : - développer le partenariat et la contractualisation

ENJEU 8 : Coûts et valeur ajoutée

A5/A6 : - être une capacité de négociation pour obtenir une juste rémunération de sa production selon les contraintes, sinon le risque est de voir la production être orientée vers d'autres finalités que l'alimentation humaine
- obtenir une juste rémunération, se mettre en juste position pour apporter un service

A7 : - travailler avec l'ensemble de la filière pour développer les qualités organoleptiques ou technologiques. Faire des choix technologiques qui répartissent l'apport de la technologie sur tous.

A5/A6- A12 : - utiliser tous les moyens de rapport de force (manifs et autres)

A13 : - taxation des produits (aides)/subventions pour les produits verts. Développement des écotaxes sur la production alimentaire permettant d'intégrer les paramètres environnementaux dans le jeu de la concurrence

ENJEU 10 : Responsabilité

Pluri-acteurs : - nécessité de clarifier les responsabilités et les interfaces, définir le partage des responsabilités
- mettre en place des outils permettant de contrôler cette responsabilité, d'identifier les responsables en cas d'accident

A17/18 : - renverser la charge de preuve, ces associations étant des associations de « défense » des consommateurs
- aller le plus souvent en justice

BASF Agriculture France

* * * * * *

Projet « Post Convention »

* * * * * *

Présentation générale du projet

Ø Ce projet a été initié par LZA2 - Agriculture et précède le lancement de la procédure d'élaboration du Plan Marketing 1999-2000.

Ø Les objectifs du projet sont de :
- favoriser la prise en compte en interne des enjeux externes de BASF ;
- étudier les conséquences individuelles et concrètes de ces enjeux dans l'activité des collaborateurs de BASF. Bilan et propositions.

Ø Il a mobilisé un groupe d'une vingtaine de personnes divisées en huit micro-projets (binônes ou trinômes de collaborateurs) sur les thèmes suivants : les filières, les cahiers de charges, les experts, les clients, la coordination commerciale, les exigences environnementales, les services clients et l'environnement concurrentiel.

Ø La réflexion s'est étendue de décembre 1998 à février 1999 et a été structurée de la manière suivante :
- état des lieux (constats, principaux éléments de la réflexion),
- les conséquences et implications de l'analyse ,
- les propositions d'actions concrères à mettre en place dès la campagne 1999-2000 au niveau de BASF Produits Agricoles et au niveau individuel.

Ø Au terme de la réflexion, les propositions des huit sous-groupes ont été regroupées en initiatives prioritaires à intégrer concrètement dans le plan marketing 1999-2000.

Résumés des propositions

Groupe 1 : les filières
Ce groupe propose une méthode afin d'identifier les filières prioritaires, trois structures organisationnelles « filières » posssibles, ainsi que des recommandations.

P1 Ø Identifier des filières prioritaires par culture, les attentes et les expertises à développer dans une démarche « filière » grâce à une méthode d'investigation des filières.
P2 Ø Propositions de trois scénarios d'organisation « filières » pour LZA2 : par culture, par filière de produits, par intervenants sur la chaîne de la valeur.
P3 Ø Des recommandations sont faites pour une organisation « filière » :
- ne pas nommer de « Monsieur filières » mais un groupe associant le siège et les régions,
- se servir des distributeurs A comme relais vers les acteurs de la filière,
- intégrer la notion de filière dans les plans marketing régionaux et nationaux,
- considérer la filière dans les objectifs individuels,
- intégrer le siège et les régions quelle que soit l'organisation choisie.

Groupe 2 : les cahiers des charges
Ce groupe propose des actions pour la prise en compte des cahiers des charges par le siège et les régions ainsi qu'une méthode afin de les identifier et de les hiérarchiser en interne.

P4 Ø Mettre en place des actions d'anticipation et de suivi des cahiers des charges à chacun des trois niveaux de contact de BASF : les binômes DC et IP, les régions et le siège. Ces actions sont :
- pour les binômes : demander à certains IP d'être présents et de s'impliquer sur les cahiers de charges d'une ou deux filières (=> nouveaux interlocuteurs, nécessité d'une formation, recours à des experts, etc.).

- pour les régions : être présents et s'impliquer sur les cahiers de charges des filières, intégrer les actions sur les cahiers des charges dans le plan marketing, disposer d'un spécialiste « filière et cahier des charges ».
- pour le siège : être présents et s'impliquer sur les cahiers de charges des filières, intégrer les actions sur les cahiers des charges dans le plan marketing, disposer d'une cellule « filière et cahier des charges ».

P5 Ø Identifier les experts ou responsables internes sur les cahiers des charges.

Groupe 3 : les experts

Ce groupe propose une méthode (grille) afin d'identifier et de qualifier les experts, ainsi qu'une organisation en équipes filières orientées vers les experts.

P6 Ø Identifier et qualifier les experts grâce à une méthode (grille réunissant autant de données possibles sur les experts : coordonnées, activités, spécialités, etc.)
P7 Ø S'organiser en « équipes stratégiques filières » avec une stratégie filière, une communication ciblée sur les experts et une base de données orientée vers la connaissance des experts

Groupe 4 : les clients

Ce groupe propose une méthode afin de segmenter en interne les clients selon leur potentiel pour BASF, et une communication axée sur la qualité.

P8 Ø Analyser les positions de BASF et le potentiel culture/filière des clients grâce à une méthode basée sur une « grille-culture » afin de connaître leur degré d'implication dans la démarche.
P9 Ø S'approprier en interne la démarche de segmentation des clients à fort potentiel selon ce nouvel axe
P10 Ø Accompagner la démarche filière de nos clients par des actions marketing à la carte (produits, services, argumentaire)
P11 Ø Axer la communication sur la qualité (distributeurs, agriculteurs, IAA, etc.) et sur la sécurité/santé (avec la filière) auprès du grand public.

Groupe 5 : la coordination commerciale

Ce groupe propose une différenciation des offres produits dans une optique « filière » et selon les pays, ainsi qu'une association étroite entre les régions et les sièges dans la préparation des réunions annuelles (strategy-meeting et projekt-team).

P12 Ø Evaluer les incidences de l'ajustement du prix d'Ogam et 493 F sur celui de Juwell et de Juwell top.
P13 Ø Analyser et comparer les systèmes de production des céréales en Europe pour proposer des offres produits différentes.
P14 Ø Associer les services marketing des régions et du siège pour la préparation des réunions « Strategy-meeting ».
P15 Ø Participer à la préparation des réunions « Projekt-team » où se décident les futures gammes.
P16 Ø Etudier la faisabilité de l'intégration de l'offre dans une démarche filière : recenser les besoins des industries de transformation en terme de qualité, choisir ceux qui sont contractualisables, définir les facteurs qui influencent ces critères de qualité sous l'angle des intrants, construire des itinéraires techniques adaptés à chaque filière permettant d'atteindre les critères de qualité attendus et les tester.

Groupe 6 : les exigences environnementales

Ce groupe propose des actions de veille, de formation, de communication, de propositions de services aux clients et au réseau afin d'intégrer l'approche environnementale dans la démarche culture.

P17 Ø Mettre en place des actions de veille, de suivi et d'analyse :
- faire figurer dans la description de poste de tous les membres du réseau la collecte d'information sur les questions d'environnement ;
- établir sur Diagram un fichier des prescripteurs environnementaux ;
- rencontrer périodiquement les prescripteurs environnementaux.

P18 Ø Mettre en place des actions de formation et d'information du réseau :
- poursuivre et actualiser régulièrement la formation et l'information du réseau ;
- diffuser un exemplaire de l'Auto-Diagnostic Environnemental.

P19 Ø Mettre en place des actions de communication et proposer des services aux acteurs de la filière :
- auprès des distributeurs (formations, démonstration,...)
- auprès des agriculteurs (communication à travers le packaging,...).

P20 Ø Intégrer l'approche environnementale dans la démarche Projet Culture : établir les différents scénarii possibles pour l'avenir de nos produits 20/80 sur chacune des cultures compte tenu de leur profil environnemental ; pour chacune des

cultures, bâtir et proposer à nos distributeurs A des itinéraires culturaux (nutrition, protection) satisfaisant à la fois à une production de qualité voulue et au respect de l'environnement.

Groupe 7 : les services clients

Ce groupe propose de créer des services formation et des services filières à travers des pôles de compétence internes sous l'égide de coordinateurs nationaux, afin de renforcer la présence de BASF auprès des clients et répondre à leurs besoins.

P21 Ø Développer des services formation pour renforcer la présence de BASF auprès des clients et répondre à leurs besoins (7 pôles de compétences internes formés de 2, 3 ou 4 personnes et d'un coordinateur national sont proposés). Intégrer et valoriser ces formations dans le plan marketing et dans les offres commerciales.

P22 Ø Organiser un soutien pro-actif de développement au client dans la démarche filière et développer des services filière (un pôle marketing filière est proposé, avec un coordinateur filière associant les marketing produit, marché et région). Intégrer et valoriser ces services filière dans le plan marketing et dans les accords de contractualisation.

Groupe 8 : l'environnement concurrentiel

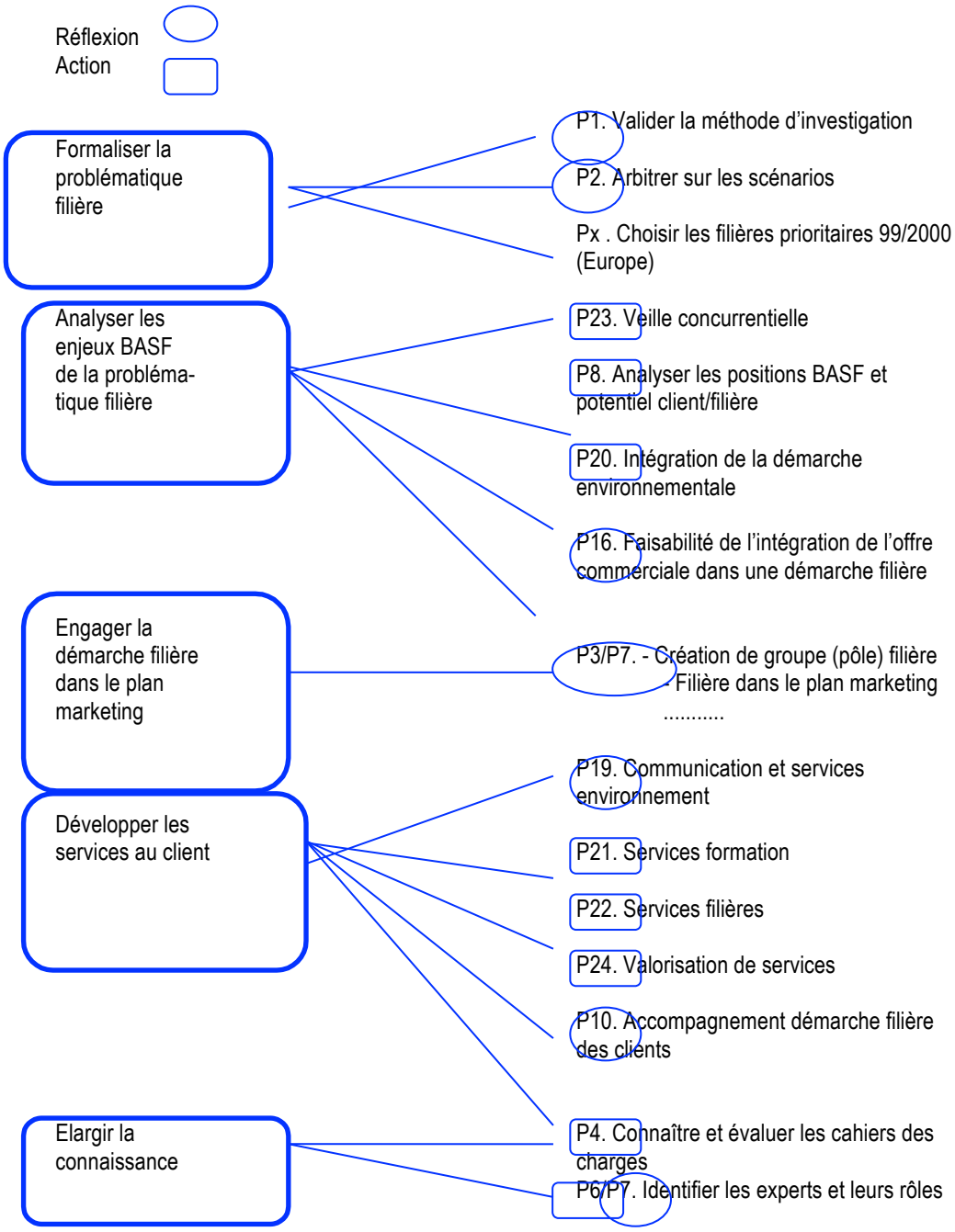
Ce groupe propose de déléguer une personne chargée de centraliser et de valoriser la veille concurrentielle grâce à l'aide d'un réseau d'échange d'informations.

P23 Ø Centraliser et valoriser la veille concurrentielle grâce à la mise en place d'un réseau d'échange d'informations (relancer les rapports annuels, création de fiches sociétés,...).

P24Ø Communiquer et valoriser les services proposés aux clients :

- logiciel de gestion de la rotation (mis au point par R. D)
- participation active dans des " groupes de travail filières " à partir des groupes IP experts.

Synthèse des propositions



Annexe 5 : Extraits de la démarche de PSP en phase d'observation « T2 » (1999)

Réunion Comité de Pilotage
Cercle Prospective
29 Juin 1999

I- DEMARCHE DES TRAVAUX

Rappel des travaux réalisés lors des précédentes réunions notamment dans les ateliers des 18 mars et 19 mai 1999 portant sur l'agriculture raisonnée vue par les différents acteurs (agriculteurs, consommateurs, fournisseurs d'agrofourniture, coopératives & négoces, IAA et grande distribution).

Travail en deux étapes :

* analyse de la position des différents acteurs vis-à-vis de l'agriculture raisonnée et comparaison des consensus et des dissensus pour discerner les enjeux & objectifs communs et spécifiques, les comportements & contraintes communs et spécifiques
* comparaison avec ce qui se passe dans la réalité notamment via une confrontation avec les cahiers des charges existants.

Objectif : aller vers définition d'une agriculture raisonnée commune et établissement du référentiel commun.

Déroulement de la journée : travail basé sur différents documents à valider

* Consolidation de la position des acteurs
* Cahiers des charges : éléments sur l contenu et processus d'élaboration
* Confrontation éléments du cahier des charges et dimensions communes : comparaison permettant de voir les oublis possibles au niveau des dimensions communes qui seront à la base du référentiel commun.
* Agriculture raisonnée : fiche de démarche pour définir l'agriculture raisonnée accompagnée d'un Glossaire de définitions existantes
* Fiche de renseignement sur les autres groupes, organismes... travaillant sur ce thème ou sur un thème proche.

Discussion préalable :

M. C : Importance du groupe de travail IRTAC-ITCF avec la rédaction des guides de production céréales. Groupe fonctionnant très rapidement et dont le document risque de devenir très rapidement la base des tous les autres documents sur l'agriculture raisonnée.

M. H : Dès le semis prochain, près de mille céréaliers appliqueront ces guides grandeur nature.

M. L : Nécessité de solliciter les acteurs de ce groupe, mais encore faut-il avoir une position déjà établie avant de les contacter d'où le travail actuel du cercle.

M. C : Guides qui deviendront les documents de base d'autant plus que le gouvernement accélère pour la mise en place des modulations environnementales imposées par la nouvelle PAC et aura donc besoin pour cela d'un document de base.

M. L : Le cercle n'a pas vocation à remplacer ce genre d'institution face au gouvernement, mais une aptitude à montrer les incohérences et faire des propositions.

M. H : Travail similaire avec AgroTranfert, par la Chambre d'Agriculture de Picardie.

M. L : Nécessité d'avoir une base de références de ce qui existe, ce qui se fait ailleurs. Et que chaque membre du cercle puisse se servir de nos travaux pour agir dans les autres groupes dont ils sont membres.

II- PRESENTATION DES TRAVAUX

1- Consolidation de la position des acteurs

Cf. document de P.C

Document faisant la synthèse des résultats des ateliers des 18 mars et 19 mai 1999. Travaux ayant permis d'identifier les enjeux & objectifs communs aux différents acteurs ainsi que les comportements & contraintes communs.

Enjeux et objectifs : 11 dimensions communes

Comportement et contraintes : 7 dimensions communes ; à noter que le 14 est plus l'information sur les moyens de mise œuvre et le 14 sur les contrôles et surveillance de cette mise œuvre.

Discussion :

M. F Attention à la dichotomie "consommateur et citoyen" qui n'est pas toujours compréhensible ; Il s'agit de deux personnes bien différentes.
Pour Mme G (DGAL), il ne faut pas parler agriculture raisonnée via le produit auprès du consommateur mais de façon plus globale auprès du citoyen en lui parlant de l'amont.
En ne parlant qu'au citoyen, le risque est de "passer à côté" car il est plus facile d'informer le

consommateur que le citoyen.
Plus adéquat de parler du consommateur-citoyen.

M. H : Attention car dans l'agriculture raisonnée, il y a toute une charge qui touche directement le citoyen (comme les taxes) mais qui ne concerne pas la produit et le consommateur d'où l'importance des garder les 2 dimensions.
Nécessité de faire la différence entre les guide de bonnes pratiques et les cahiers des charges. Les guides comme ceux de l'IRTAC sont basés sur le volontariat, s'arrêtent là où notre métier commence donc notre activité ne sera jamais en opposition avec ces travaux IRTAC. Guides ne faisant aucune allusion à la traçabilité qui elle est abordée par l'aval. Les cahiers des charges sont eux contractuels.
Les deux guides et cahiers des charges ne sont absolument pas incompatibles. Risque d'arriver à terme à une définition de l'agriculture raisonnée à partir de ces guides de production.

M. F : Autre différence, le guide peut rester fermé. Le guide étant sans doute le préalable au cahier des charges.
Dans la liste des dimensions communes, le 10 concerne aussi l'acteur A5.

M. H : Il manque dans les dimensions communes, la biovigilance, à savoir la notion d'assurer la défense des producteurs ("se préparer à répondre à").
Important pour justement préparer une défense en cas de besoin.

M. H : D'autant plus vrai depuis la nouvelle législation sur la responsabilité des produits.

M. F : Problème actuel de la grande distribution : la méconnaissance de ses acheteurs des réalités techniques de l'amont. Le manque de connaissance technique est important d'où un besoin d'aide pour l'élaboration des cahiers des charges et / ou de leur compréhension.

M. L : Comparaison avec la filière de l'industrie automobile qui a rencontré ce même problème suite aux nombreuses évolutions technologiques et a dû former ses acheteurs notamment pour renforcer leur capacité de confrontation avec l'amont.

M. F : Deux problèmes :
- le nombre d'acteurs capables de le faire
- le nombre / volume croissant des cahiers des charges.

Mme M : Opinion plus nuancée : la grande distribution a évolué et embauche actuellement des ingénieurs de l'agroalimentaires spécialisés ; restructuration en quantité et en qualité avec de plus en plus de spécialistes.
Point commun avec Auchan : les cahiers des charges doivent être proposés par l'amont.

M. F : Cahiers des charges rédigés par l'amont jusqu'à présent en production végétale. Inversement pour les productions animales où il a fallu que la distribution rédige elle–même les cahiers des charges car il n'y a pratiquement rien.

2- Cahiers des charges : éléments sur l contenu et processus d'élaboration

Cf. document de N. Couillard

Discussion :

M. F : Objectif principal d'un cahier des charges : engagement commun, assurance pour que ce que l'on a acheté soit bien ce qui a été livré (et ce en l'absence de signe officiel).

Mme Couillard : Objectif non écrit dans les cahiers et guides étudiés.
Attention, ici il s'agit des éléments retrouvés dans les documents étudiés donc liste non exhaustive notamment en production animale (1 seul cahier des charges).

M. F : Elaboration des cahiers des charges par des techniciens ce qui explique que ceci n'apparaît pas dedans. Mais engagement mis en avant lors de la mise en place des contrats commerciaux ou dans la lettre accompagnatrice.

M. L : Peut-être serait-il nécessaire que ceci soit systématiquement indiqué dans le cahier des charges lui-même.

Mme M : Difficile d'élaborer un cahier des charges si les bonnes pratiques ou le guide de production ne sont pas établis pas au préalable.
Absence de réglementation, de définition de l'agriculture raisonnée, alors comment définir un cahier des charges produit ?
Ici, mélange ou confusion entre cahiers et guides. Question: à quoi veut-on aboutir ?

Mme Couillard : L'objectif du cercle était un référentiel commun d'où l'analyse des différents documents guides, cahiers, chartes... dont certains contiennent des éléments absents dans les autres mais qui nous intéressent pour notre référentiel. Ceci n'est pas une proposition de référentiel mais un simple inventaire d'éléments constitutifs.

M. F : Quels cahiers des charges, leur nombre, leur nature ?

Mme Couillard :	5-6 cahiers des charges dont 1 seul animal (sur le poulet), plusieurs guides ; les documents en productions végétales sont divers : vin, fruits, pain,... et la charte environnementale Bretagne. Pas de prise en compte de la charte FARRE ni de son auto-diagnostic.
M. D :	Objectifs forcément différents dans la mesure où un cahier des charges est contractuel et un guide basé sur la volontariat.
M. C :	Nécessité d'un tel inventaire pour avoir les dimensions constitutives à l'agriculture raisonné et à un référentiel commun.
M. H :	En l'absence de guide ou de référentiel, le risque est que tout soit ramené au cahier des charges.
Mme M :	Autres systèmes existants : - Eco Audit, logo très utilisé en Europe du Nord - norme ISO 14001 en matière d'environnement et qui pourrait servir de base à l'agriculture raisonnée - et autres logos qui seraient intéressant d'évoquer
M.Lafourcade :	Objet de nos travaux : sortir des nombreuses ambiguïtés actuelles entre les différents systèmes, étudier les cahiers des charges pour trouver les éléments de notre référentiel commun.
M. H :	Analyse sur des documents portant sur l'ensemble d'une filière, aucun sur la globalité de l'exploitation.
Mme Couillard :	Modes de conduite de l'exploitation abordés justement dans les guides de production IRTAC contrairement aux cahiers des charges qui eux n'y font pas allusion.
M. C :	Un cahier des charges ne peut être qu'affecté au produit
M. F :	Un cahier des charges correspond à l'ensemble des étapes de la production à la mise en vente. Il faut prendre en considération la totalité de la filière d'où nécessité de se préoccuper de toute la chaîne et pas seulement d'un seul élément de cette chaîne.
Mme M :	Identique à un référencement de fournisseur pour nos marques propres de distributeur. En premier lieu, il doit "entrer" dans nos guides de bonnes pratiques. C'est la condition sine qua non pour établir avec lui un cahier des charges.
M. H :	Le guide est une condition nécessaire mais pas suffisante pour obtenir un cahier des charges.
M. H :	Les obligations de moyens sont définies dans les guides de bonnes pratiques et celles de résultats dans les cahiers des charges.
M. D	Nécessité d'avoir des guides par production mais surtout un guide pour l'agriculture en général comme socle commun.
M. G :	On parle de guides de bonnes pratiques, au pluriel. Il y a donc plusieurs façons de faire en fonction des besoins de production.
M. H :	Dans les guides IRTAC, I y a les aspects d'objectifs et d'engagement de l'agriculteur. Il y a ensuite des fiches techniques qui sont les solutions pour répondre à ces objectifs. Nécessité d'avoir un guide évolutif.
M. H :	Les guides IRTCA s'appliquent à une majorité d'agriculteur.
M. F :	Risque du guide "unique" : faire attention qu'il ne soit pas la voiture "balai de l'agriculture" (du niveau le plus).
Mme M :	Nécessité d'une base d'audit. C'est le guide et non le cahier des charges qui est audité.
M. L :	Concernant la limite à ne pas dépasser dans un cahier des charges : à un moment, trop c'est trop !
M. D :	Dès l'instant où le cahier (donc son contenu) est contractuel, on accepte ou pas.
M. H :	Parfois, les agriculteurs acceptent des choses aberrantes. Un cahier des charges qui ne définit pas des points de contrôle est insuffisant car alors, certains points risquent de ne pas être appliqués correctement.
M. D :	Quand c'est hors univers certifié, cela est important. Responsabilité de la grande distribution car risque d'incompatibilité entre son côté commercial et son côté technique
Mme M :	Engagement du producteur sur des résultats ; il se doit donc d'avoir intégré l'ensemble du système sinon la grande distribution ne travaillera pas avec lui.
M. H :	Importance des guides de bonnes pratiques, car ce sont eux qui définiront en filigrane l'agriculture raisonnée.
Mme M :	Ce n'est pas tant le cahier des charges, mais les guides qui nous intéressent. Attention à ne pas confondre traçabilité et agriculture raisonnée.
M. H :	Concernant l'adaptation des agriculteurs : une bonne vulgarisation permettra de divulguer très vite. Les agriculteurs s'adaptent vite
M. H :	Il s'agit plus d'un problème de formation que d'information, notamment à travers toute la question des enregistrements.
M. L :	La capacité d'adaptation des agriculteurs est grande mais les périphériques risquent de retarder les choses.
M. F :	Intéressant d'enrichir le tour de table avec un laboratoire mandaté.

M. H : L'augmentation du nombre de cahiers de s charges va accroître les problèmes de laboratoires. Peu de laboratoires capables de faire certaines analyses et problème de crédibilité des résultats : cas du cycocel retrouvé dans les analyses d'échantillons non traités ; comment expliquer les résultats (détection de produits naturels ?).
Problème de non expertise des laboratoires et de non-compétence. Le point de rupture sera à ce niveau. Et de plus en plus, l'obligation de résultats avec l'agriculture raisonnée aboutira à avoir de moins en moins de résidus d'où le problème des analyses et des laboratoires.
Actuellement course non plus au ppm mais au ppb : où place-t-on le curseur ? Comment éviter de tomber dans le problème actuel de l'eau ?
De même avec la nouvelle législation pour les produits de bébé : pourquoi seulement à cette population et pas pour tout le monde ?

M. C : Impossible car il arrive un moment ou cela devient idiot d'un point de vue économique.

M. F : Tenir compte des deux aspects : la technique et le surcoût ; le curseur ne peut aller au delà d'une limite, ne peut être placé trop haut.
Ne pas oublier que la sécurité est un dû.

Avis unanime : Le cahier des charges ne peut en aucun cas être un préalable à une certification.

3- Confrontation cahiers des charges et dimensions communes

Cf. document de N. Couillard

Concernant les dimensions non présentes de part et d'autre :

M. G : Nécessité de séparer ce qui est obligation de moyens et résultats dans les cahiers des charges et les guides.

M. F : Normal que le coût n'apparaisse pas dans le cahier des charges qui est un document technique ; il fait partie d'un tout et est intégré dans le coût du produit.

Mme M : Est indiqué en annexe dans le contrat commercial.

Mme Lafontaine : Comparaison aux fiches techniques produits BASF qui ne font mention au coût.

M. C : Les enjeux sont plutôt dans les guides de bonnes pratiques que dans les cahiers des charges.
Parmi les enjeux majeurs : le coût, la formation, la phasage...
Le cahier des charges est une partie du problème mais non l'élément majeur ; l'enjeu se situe plus au niveau du référentiel de bonnes pratiques.
Nécessité de basculer les travaux du cercle plus vers l'amont, de poursuivre avec les dimensions comme le coût, la faisabilité, la phasage, les acteurs de la périphérie des agriculteurs.

M. F : Le guide est la colonne vertébrale, les cahiers des charges eux sont spécifiques.

M. L : Le tronc commun est le guide.

M. D : Avec l'existence d'un guide ou référentiel commun "parfait", les cahiers des charges deviendraient inutiles.

M. H : Le guide est institutionnel. Les cahiers des charges doivent être maintenus, au distributeur de différencier le sien.

M. F : Le consommateur sera toujours plus intéressé par le produit donc par le cahier des charges produit que par un guide de bonnes pratiques ; il faudra toujours communiquer "produit".

Mme M : Désaccord. pour Promodès, le but est de parler guide pour l'agriculture raisonnée plutôt que de parler des cahiers des charges ; sinon dans le second cas risque élevé de diaboliser les autres produits.
Nécessité de parler de ces guides au consommateur, d'expliquer ce qu'est l'agriculture raisonnée, ce qu'elle apporte, notamment du respect de l'environnement... Le guide est essentiel.
Pour information : existence du guide de l'EUREP (guide européen établi par des distributeurs). Dans les définitions actuelles de l'agriculture raisonnée il n'y a pas toujours obligation de résultats d'où ce guide Eurep.
Avec le guide Eurep, mise en place en Angleterre d'une équipe de certificateurs de l'agriculture raisonnée ce qui devrait simplifier les systèmes d'audits actuels avec l'établissement d'une liste des producteurs agréés dans laquelle piocheront les distributeurs.
Eurep mis en place par des distributeurs, sans intégration directe de l'amont, mais intégration des organismes de certification.

M. L : Risque d'échec d'un tel système qui sera complètement déconnecté d'avec le milieu agricole et qui est essentiellement orienté Europe du Nord.

M. H : Déconnection pas si grande au Royaume-Uni entre agriculteurs et grandes distribution (système très différent de la France).

Mme M : Premiers travaux réalisés avec ce guide en Espagne pour les fruits et légumes frais. Sa faisabilité est étudiée par les certificateurs directement avec les agriculteurs. Ceci a montré qu'il y avait peu

de divergence avec la réalité du terrain.
Eurep est calqué sur la charte FARRE qui a servi de document de base mais pour aboutir à un code de bonnes pratiques beaucoup plus complet.
Proposition de Madame Mouton : être le contact entre Eurep et notre cercle.

M. L : Les chartes FARRE, EIF,... ne pourront jamais être prise comme référentiel, et ce n'est pas souhaitables car incomplètes dans de nombreux domaines et différentes selon les pays.

M. G : Attention : S'il existe plusieurs guides, il y aura contradiction entre eux.

M. F : Nécessité d'affronter cette confrontation pour tous.
D'où l'importance d'avoir des représentants dan les différents groupes pour savoir ce qui s'y prépare et pouvoir anticiper.

M. C : Et pour pouvoir réorienter (influer) si besoin.

III- DEFINITION DE L'AGRICULTURE RAISONNEE

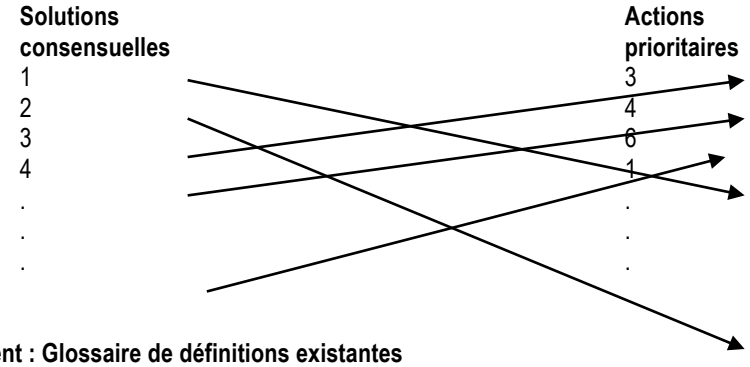
1- Rappel sur la méthodologie (M. G)

Travaux menés jusqu'à présent sans véritable méthodologie car le problème n'a jusqu'à présent jamais été défini de façon précise ; une méthode doit correspondre à un problème précis et non l'inverse (rappel du clou et du marteau).

Rappel sur l'analyse morphologique : confrontation entre les
- composantes : dimensions repérées à prendre en considération
- la configuration de chacune soit les réponses possibles (réponses existantes, hypothèses possibles ou ambitions) face à chaque composante.

Composantes	Configurations (hypothèses / réponses)		
Démographie	-	-	-
Economie	-	-	-
Technique	-	-	-
Sociale	-	-	-

A partir de cette confrontation, on étudie les différents chemins possibles.
Attention au danger de recherche de solutions consensuelles (ce qui a été fait jusqu'à présent). Les solutions consensuelles correspondent rarement les actions prioritaires à mettre en place et inversement, le prioritaire n'est pas consensuel.



Document : Glossaire de définitions existantes

Correction de la définition Auchan : L'agriculture raisonnée permet de répondre concrètement et durablement aux attentes de nos clients en matière de
- qualité produit
- sécurité alimentaire
- préservation de l'environnement et bien-être animal.

Travail en atelier en 2 groupes :

atelier 1 :	**atelier 2 :**
M. C	M. C
M. D	M. F
M. H	M. H
Mme M	M. Oustrain
M. M. T	M. H
M. G	M. C

M. Méheut	M. L
M. Crabit	Mme Couillard
Mme F	
Mme Lafontaine	
Mme Parize	

2- Atelier 1

Travail selon l'analyse morphologique.

M. G : Partons de chaque définition sur l'agriculture raisonnée afin de trouver une profil générique de l'agriculture raisonnée.
Commençons par celle de FARRE.

M. H : Si on respecte la compétitivité et l'environnement, nous sommes dans le cadre de l'AR. Il y a deux types de qualité : sanitaire et technologique.

Mme M : Pour le consommateur, la principale priorité est la qualité sanitaire. C'est un dû, il n'y pense même pas.

M. H : Mais il faut faire un produit de qualité technologique qui corresponde aux besoins.

Mme M : En ce qui concerne la dimension " attentes des clients ", il faut y intégrer la qualité technique, gustative, et organoleptique en général : il ne suffit pas que la tomate soit bonne et sucrée, il faut qu'elle soit ronde, rouge et odorante.
En ce qui concerne la dimension " environnement ", il s'agit de préserver, bien que ce mot ait une connotation statique, de définir les conditions d'amélioration et de respect de l'environnement.

M. H : " respect " de l'environnement est un terme plus approprié car il est dynamique. Il ne faut garder un terme à l'aspect figé comme " préserver ", qui a un caractère statique.

Mme M : Améliorer les conditions de vie fait aussi partie de la dimension environnement.

M. Crabit : La dimension environnement doit intégrer les attitudes défensives et autres.

M. H : Chacun a sa manière d'améliorer l'environnement. C'est subjectif.

M. G : On ne va pas dégrader la situation, mais l'améliorer.

Mme M : *C'est comme l'exemple du nucléaire : est-ce qu'on maintient, ou est-ce qu'on réduit le nucléaire dans le but de diminuer le stockage des déchets. Mais jusqu'où aller ?*

M. H : *Si on considère qu'il faut maintenir la technologie qui existe, il faut des constructeurs. S'ils n'ont rien à construire, ils vont disparaître. L'objectif est bien de vendre des contrats à l'étranger pour continuer à exister.*

M. G : Quels sont les objectifs des acteurs de la filière ?

M. H : C'est principalement la notion de durabilité qui est importante pour les acteurs.

M. G : Les acteurs de la filière veulent la pérennité (car certains vont disparaître. Par exemple, on se souvient tous de Bhopal), mais ils ont aussi besoin d'image.

M. D : Ils ont aussi besoin de développement.

Mme M : Et de compétitivité.

M. G : La compétitivité fait partie de la pérennité. Il faut peut-être alors parler d'amélioration, de différenciation

M. M. T : Les acteurs de la filière ont besoin de pérennité, d'image et de compétitivité.

Mme M : Ainsi que de développement.

M. D : Un développement " compétitif " !

M. G : Cela passe par l'innovation.

M. D : En ce qui concerne les attentes des clients, il ne faut pas oublier la qualité technique mais également le prix. Ils pensent en effet que s'il y a moins d'intrants, il y aura moins de coûts.

Mme M : Le prix devrait rester constant.

M. G : Quelles sont les attentes basiques des clients ?

Mme M : La sécurité sanitaire tout d'abord.

M. D : L'amélioration du produit.

Mme M : Un bon rapport qualité-prix.

M. D : De l'innovation.

Mme F : Non, c'est le goût qui l'intéresse d'abord.

Mme M : Il veut un produit qui respecte l'environnement et sa sécurité en même temps. Peut-on avoir l'un sans l'autre ? Peut-être, je ne sais pas.

M. G : Le client veut que le produit soit écologiquement correct.

Mme M : Il y a quand même l'obligation de résultats. Le sanitaire est hygiénique. Le client recherche un produit le plus proche possible de la nature.

M. C : Le consommateur bio pense " naturel " et imagine " sain ". Mais ce qui est sain n'est pas

forcément naturel, et vice-versa.

Mme M : Il y a aussi la notion d'alicament. le client recherche une fonctionnalité dans l'alicament.

M. G : Oui, mais il faut que l'alicament soit produit dans des conditions respectueuses de l'environnement.

Prenons maintenant le processus de la production.

M. H : Il y a la notion de choix.

Mme F : Et la qualité

Mme M : On n'a pas parlé du bien-être des animaux. C'est un des éléments des attentes clients, davantage qu'un élément de la production.

M. G : Donc cet aspect est englobé dans ce qu'on a appelé " l'écologiquement correct ".

Mme M : Le cas type du consommateur qui est très sensible à l'environnement et au bien-être des animaux est celui des végétariens tardifs, qui le deviennent parce qu'ils ne veulent pas que l'on tue les animaux.

Mme F : Mais ils ne représentent qu'une petite part par rapport à celle des autres consommateurs.

Mme M : En effet, mais il y a 10 ans, les écologistes étaient marginaux et en petit nombre. Aujourd'hui, ils obtiennent 10 % des voix. C'est donc une évolution.

M. G : Quelles sont les questions qui de posent en terme de production ? Fait-on des Guides de bonnes pratiques ? Est-ce là qu'ils interviennent ?

M. H : L'AR est une agriculture de choix, d'options.

Mme M : Ca le sera de moins en moins.

M. H : Les guides de bonnes pratiques ne donnent pas toutes les solutions.

Mme M : Il doit être appliqué.

M. H : On est toujours confronté à des choix et on les applique parfois.

Mme M : A mon sens, on n'a pas le choix : on applique. Naturellement, le GBP ne remplace pas le professionnalisme.

M. H : Il encadre et contrôle le professionnalisme. A chaque problème, il y a un raisonnement. C'est en cela que c'est une agriculture de choix. On choisit en fonction de différents critères.

M. G : S'il n'y a pas de GBP, il n'y a donc pas d'AR. Le mot " choix " intervient manifestement, mais comment l'intégrer ?

Mme M : Les GBP ont deux niveaux : l'obligation de moyen et celle de résultat.

M. D : L'obligation de résultat concerne les CC et par les GBP.

Mme M : Oui et non, car dans les GBP, on se demande si on limite ou pas les entrants. FARRE conseille d'utiliser avec parcimonie les intrants. Le minimum du curseur à indiquer est donc le respect de la réglementation. Après, on voit au-delà et on identifie les curseurs qui permettent d'avancer.

Il y a une différenciation entre moyens et résultats. Les moyens seront : la comptabilité analytique, la traçabilité... Les résultats concerneront la mesure. Ceci dit, on peut mettre en œuvre sans mesurer. Cela peut être un résultat sur l'environnement ou sur le produit.

M. C : C'est la notion de certification. Si on veut mesurer, c'est pour certifier.

Mme M : On peut être certifié agriculture Bio et ne pas mesurer pour autant !

L'AR doit avoir un effet sur l'environnement. La grande distribution pense que la mesure de l'impact sur l'environnement est quasi infaisable. Nous choisissons donc de faire cette mesure sur le produit.

Il ne faut pas confondre le chiffrage du résultat avec l'obligation de mesure. Cette dernière concerne les GBP. On s'engage, au niveau du guide, à mesurer, mais on peut ne pas le faire également.

Au niveau du produit ou de l'environnement, on peut mesurer ou ne pas le faire. C'est le curseur.

La question préalable au niveau du guide est de se demander si l'on n'a pas intérêt à faire un bilan écologique afin de pouvoir mesurer les écarts?

M. H : Qui paye ? Qu'est-ce qui est individuel ? Qu'est-ce qui est collectif ?

M. G : Quand on parle d'environnement, il faut savoir, de plus en plus, mesurer de quoi on parle.

La traçabilité. Est –ce un mot clé à intégrer dans notre réflexion ?

Mme M : La traçabilité est intrinsèque à l'AR.

M. G : Il n'y a donc pas de curseur : sans traçabilité, pas d'AR.

Mme M : Les mots clés sont nombreux : limitation des intrants par exemple.

M. G : C'est une obligation de moyen.

Mme M : La traçabilité aussi.

Mme M. T : Le problème est de ne pas perdre la traçabilité.

M. G : Et le stockage des produits ? Est-ce une dimension clé ?

Comment gérer le problème de l'actualisation de la traçabilité ? Le produit arrive, est stocké, puis repart sans être le même qu'à son arrivée car il y a un délai. Quel est le curseur ? D'un côté, certains ne font rien, c'est le stock tampon. De l'autre côté, on enregistre les interventions.

Mme M : Et il faut aussi limiter le traitement.

M. G : La limitation des résidus préserve le produit aussi.

M. M. T : On peut préserver le produit en mettant des produits insecticides de stockage sur les céréales.

M. G : Qu'en est-il sur la question des sanctions ?

Mme M : Les sanctions émanent de la force des contrats commerciaux. Cela revient à la notion de pérennité de l'entreprise.

M. G : Les contrôles et les sanctions ?

M. H : On est dans un pays de droit. Il y a des gens qui sont là pour faire respecter la loi.

M. C : Est-ce que l'AR implique une notion de contrôle plus forte ?

Mme M : Les sanctions peuvent intervenir à deux niveaux possibles : au niveau des contrats et au niveau du ministère.

M. G : Il existe donc des contrôles et des sanctions contractuelles et réglementaires.

Mme M : Mais demain, l'AR sera peut être légiférée. Je ne sais pas.

M. G : Que peut-on faire au niveau de la réglementation ? On peut imposer des points de contrôles ?

M. M. T : Ce n'est pas spécifique à l'AR. C'est général.

Mme M : C'est au niveau de tous les produits et de tous les cahiers des charges.
Il y a en fait deux types de contrôles : les contrôles internes (autocontrôle) et les contrôles externes (niveau contractuel, vérification par rapport au cahier des charges). C'est au niveau interne qu'il faut placer le curseur.

M. G : Mais quelle est l'autorité de contrôle ?

Mme M : Le contrôle s'effectue sur la base des cahiers des charges.

M. C : On ne pourra néanmoins pas contrôler tout le monde.

Mme M : On n'est pas obligé de passer par la certification quand on parle d'assurance qualité. Dans la même logique, on n'est donc pas obligé de contrôler tout le monde.

M. D : Il faut un process calé sur la certification.

Mme M : C'est vrai.
On parlera de points de contrôle dans les cahiers des charges et d'Assurance de la qualité dans les GBP.

M. G : Au niveau de la transformation et de la distribution. Que se passe-t-il ?

Mme M : Les produits phytos ne sautent pas d'un produit à l'autre, donc le problème ne se situe pas à ce niveau !
Par contre, la communication auprès du consommateur est très importante. La conception et le contenu des GBP vont pouvoir permettre de communiquer sur une activité ou sur une autre. Cela va nous permettre de communiquer sur la question de l'AR. Il nous faut en effet approfondir l'exploitation des GBP.

M. G : Dès lors que l'on fait de l'AR, on communique.

Mme M : Pas forcément.

M. G : La première réponse pour le curseur est donc de ne pas communiquer. La seconde est d'afficher le concept, et la troisième, d'en faire un facteur de différenciation.

Mme M : Il faut faire attention à ne pas diaboliser les autres.

M. G : La gestion des urgences et des crises est-elle pertinente pour l'AR ?

Mme M : Non, quel est le rapport avec l'AR ?

M. G : Aujourd'hui, il règne une grande confusion. Une mauvaise politique en temps de crise serait donc délicate. Cela ne vous semble t-il pas pertinent ?
Prenons l'exemple du coca cola : c'est la crédibilité des acteurs dans la filière qui est en jeu.
La communication, ce n'est pas seulement au quotidien, c'est aussi en cas de crise.

M. C : Oui, mais l'AR, c'est aussi pour éviter les crises.

Mme M : Oui. Par exemple, cela fait trois ans que notre société (Promodès) parle de farines animales (problème de dioxine). On n'a pas attendu la crise pour réagir.

M. H : Ce qu'il faut arriver à démontrer avec la traçabilité, c'est d'identifier où est le problème.

M. G : La formation est-elle un élément important dans l'AR ?

Mme M : La formation des acteurs de la filière rentre dans les GBP. Elle est essentielle.

M. D : C'est un des éléments de mise en place de l'AR.

Mme M : Il s'agit de formations sur les usages de fertilisants, sur les actions d'irrigations...

Mme F : Un minimum de formation pour tous les acteurs de la filière afin d'obtenir une base de connaissances minimum est indispensable.

M. D : Il faut surtout former le producteur, puis le prescripteur, et enfin le transformateur et le distributeur.

Mme M : Et le consommateur bien sûr.

M. C : Il s'agit de former, mais aussi d'informer.

M. G : La mise en place d'universités d'étés serait une bonne initiative.
M. D : Il faudrait déjà former les enseignants et les élèves des grandes écoles.
M. G : Nous n'avons pas intégré de dimensions économiques dans notre réflexion sur l'AR.
M. C : La santé et la sécurité des ouvriers et des agriculteurs.
Mme M : Ces éléments peuvent être intégrés dans la formation.

Restitution de l'atelier 2

DIMENSIONS

- **Acteurs de la filière**
- **Environnement**
- **Bilan écologique**
- **Attentes des clients**
- **Guide de bonnes pratiques de production**
- **Produits**
- **Stockage**
- **Contrôles et sanctions**
- **Communication et formation**

Plan idéal | **FARRE**

Acteurs de la Filière	Pérennité	pérennité + Image	Pérennité + Image + Développement + Innovation
Environnement	préserver	respecter	améliorer
Bilan écologique	non	partiel	total
Attentes des clients	sécurité alimentaire	SS + rapport qualité/prix	alicament écologiquement corrects
Guide des BPP *- transparence* *- traçabilité* *- assurance qualité*	respect de la réglementation	RR + obligation de moyens	mesures des effets sur l'environnement
Produits	pas de mesure	mesure effets limitation des résidus	
Stockage	?	enregistrer les interventions	limiter les résidus
Contrôles & sanctions	réglementaires contractuelles	points de contrôle assurance/qualité	sanctions pénales certification
Communication	non	afficher concept	facteur de différenciation
Formation	producteurs	producteurs + prescripteurs	P + P + Transformateurs et Distributeurs système éducatif, médias, consommateurs

3- Atelier 2

Travail individuel en silence : chacun part de sa propre définition en essayant de l'élargir à l'ensemble de la filière. Expression possible sous forme de phrase structurée ou de mots-clefs ; en tenant compte des dimensions de sa mise en œuvre.
Mise en commun des résultats individuels pour élaborer une définition commune.
Remarque de M. L : Travailler sur une définition sans s'enfermer sur la terminologie, le terme agriculture raisonnée n'est peut-être pas le plus adéquat.

Résultats bruts :

M. H :
- des hommes
- des territoires
- des produits

avec une approche globale de l'ensemble, au niveau du territoire, de l'exploitation.
Ici plutôt au niveau du producteur.

M. H :
- lutte raisonnée
- respect de l'environnement
- sécurité alimentaire

Notion d'agriculture équilibrée avec intégration d'un curseur dont le positionnement est important, qui doit évoluer dans le temps, en opposition avec l'agriculture biologique qui elle est fixée une bonne fois pour toute.

M. F :
En plus de la définition Auchan.
- prise en compte d'une responsabilité collective de la société (d'où approche globale, c'est là qu'elle se distincte des autres choses qui se font déjà).

Nous sommes tous à un moment donné acteur ou témoin, donc tous dans ce collectif. Approche humanitaire et éthique.
- expression d'un savoir –faire formalisé (écrit), contrôlé et en recherche permanente de progrès (notion de plan de progrès).
- contribution à l'intégration au sein du commerce mondial ; la place de l'agriculture européenne dans le contexte mondial ; conditions de survie, d'existence de l'agriculture européenne dans le monde à long terme.

M. Oustrain :
- rentabilité économique
- respect environnement avec choix rationnel d'intrants ou de solutions techniques
- produits sains et conformes aux attentes des clients
- de la transparence et des preuves
- évolution en fonction des techniques et des connaissances.

M. C :
- respect de l'environnement : agriculture basée sur un ou des guides de bonnes pratiques avec définition des règles générales et des règles d'exception – véritable approche raisonnée (exemple d'exception : le produit interdit mais le seul efficace)
- sécurité alimentaire : guide des bonnes pratiques pour l'ensemble de la filière. Avec surtout : transparence, traçabilité, contrôles et audits, et recherche d'amélioration.

- qualité des productions avec
  . segmentation des productions
  . sécurité alimentaire
  . recherche d'amélioration sur les facteurs de qualité, qu'ils correspondent mieux à un usage précis par rapport à hier.

M. L :
- acteurs économiques
- alimentation de qualité et en quantité suffisante
- assurer la pérennité du patrimoine naturel (ensemble eau, air, sol...) sous l'angle d'outil de production. Préservation des ressources.

Le tout par un savoir faire incontestable.
Question de fond : ceci sont les caractéristiques de l'agriculture de demain ; nécessité de sortir de l'ambiguïté actuelle entre les différentes agricultures bio, raisonnée, extensif, intensif,...

Mme Couillard :
- approche globale de l'exploitation, avec application des bonnes pratiques agricoles, mise aux normes des bâtiments,...
- produit de qualité et sain
- respect de l'environnement

avec pour ces derniers deux points enregistrement de toute action, itinéraire technique et contrôles
- agriculture évolutive

M. F :
Important de noter que nous sommes passer de l'individuel au collectif, du local au mondial.

M. C : ... et même dans un système d'intégration

M. H : L'évolution de l'agriculture dans le sens des volumes va poser des problèmes. Il faut arrêter la course à la productivité. Problèmes des volumes croissant avec des revenus qui n'évoluent pas ou sont décroissants et la nécessité d'une main-d'œuvre importante ; et ce face à une société de plus en plus exigeante qui travaillera de moins en moins d'où un véritable déphasage avec le monde agricole.
Nécessité de rapprocher les gens (rapprocher agriculture et société) et de montrer au consommateur qu'il doit lui aussi changer.

M. F : Importance de la contribution de l'amont à former, sensibiliser les consommateurs de façon à le responsabiliser à son tour.

M. H : Contradiction choquante en matière de bien-être animal ; entre les réglementations actuelles qui se mettent en place pour l'animal et les "conditions de vie" d'une partie de la population.

M. H : Montée de l'incompréhension car ce sont les "cadres parisiens" qui décident de l'agriculture, de ce qu'elle doit être.
De plus, il existe une "population destructrice" qui se fout de tout.

Définition commune :

- Responsabilité collective et partagée (la société), y compris responsabiliser et reconnaissance mutuelle, pour une fourniture alimentaire de qualité en quantité.
- Un savoir faire formalisé, contrôlé et transparent, intégrant les techniques et savoirs récents.
- Assurer la pérennité du patrimoine naturel, comme outil de production et cadre de vie (arbitrage ?).
- Assurer la pérennité économique et sociale de l'agriculture.
- Fondée sur un guide des bonnes pratiques – code de bonne conduite – évolutif, prenant en compte la sécurité des personnes (applicateurs, consommateurs), s'appuyant sur les réglementations en vigueur, intégrant des exceptions et les spécificités locales.

M. L : Nécessité de sortir des termes bio, raisonnée, intensif... Plutôt que de s'enfermer dans le débat actuel, essayer de trouver un terme nouveau qualifiant ce nouveau type d'agriculture.

M. C : Agriculture raisonnée = concept de passage entre une situation qui est devenue inacceptable et ce que sera l'agriculture européenne de demain.

M. F : Le mot raisonné peut en effet choqué et appelle en général à une opposition.

M. L : Démarche Terre-Attitude (CNJA) semblant intéressante car proche de cette philosophie.

M. H : Attention, scission très nette entre FNSEA et CNJA notamment au niveau des modulations de la PAC.

Restitution de l'atelier 2

L'Agriculture Raisonnée

Situation transitoire

vers

<u>l'Agriculture de demain</u>

⌦ **Responsabilité collective et partagée (la société et toutes ses composantes) – reconnaissance mutuelle – pour une fourniture alimentaire de qualité en quantité.**

⌦ Un savoir faire formalisé, contrôlé et transparent, intégrant les techniques et savoirs récents.

⌦ **Assurer la pérennité du patrimoine naturel, comme outil de production et cadre de vie (arbitrage ?).**

⌦ **Assurer la pérennité économique et sociale de l'agriculture.**

⌦ **Fondée sur un guide des bonnes pratiques – code de bonne conduite – évolutif, prenant en compte la sécurité des personnes, s'appuyant sur les réglementations en vigueur, intégrant des exceptions et les spécificités locales.**

Remarques :

M. C : Mieux vaut prévoir les exceptions et les dérogations plutôt que de les ignorer, mais ce à conditions qu'elles soient transparentes et contrôlées. Non à un règlement rigide qui sera contourné.

IV- POURSUITE DES TRAVAUX

Propositions de confrontation avec ce qui se fait ailleurs dans d'autres groupes, d'autres cercles.
Cf. document Eléments pour la suite des travaux de P. C. Présentation de la fiche de recensement pour

* faire un inventaire de ce qui existe
* connaître les documents accessibles et diffusables (dans ce cas, les envoyer au cercle).

Elaboration d'un recueil des contributions dans le courant de l'été pour en faire une synthèse pour la réunion du 13 octobre.
Penser aussi à ce qui se fait à l'international (rappel des travaux de la CFCA qui a inventorié les différents types de certification en Europe).

Travaux d'ici la réunion du 13 octobre :

* consolidation du document de synthèse de l'ensemble des travaux
* inventaire des travaux effectués dans les autres groupes ou instances
* autres synthèses, contacts avec les autres groupes,...

afin de voir comment valoriser nos actions et comment travailler avec ces groupes.
(NB : documents à envoyer à BASF – N.C).

Tour de table :

M. H : Concernant les travaux de la CFCA, 2 dossiers différents en cours :
- ouverture à ce qui se passe en Europe
- volet vert d'AgriConfiance

donc intéressant de rencontrer et M. W et M. D

M. L : <u>1er point</u> : les travaux IRTAC-ITCF

M. C : 3ème version terminée.
Commande des travaux par l'IRTAC, sous-traitance par l'ITCF.
Prise de décisions d'ici quelques mois y compris par les Pouvoirs Publics pour la mise en place de la nouvelle PAC dès les semis 2000, notamment pour les modulations environnementales. Ce qui a été fait au niveau IRTAC-ITCF risque fort de servir de document de base pour les Pouvoirs Publics donc plus que souhaitable de rencontrer les responsables de ce groupe de façon à présenter les cogitations de notre cercle et échanger les idées avec l'IRTAC (actuellement

	balayage technocratique du concept). Nécessité de montrer comment notre cercle voit les choses et comment les mettre en application. A partir du guide IRTAC, en retirer des choses simples et facilement applicables. Mise en place de test grandeur nature dès le semis d'automne.
M. L :	Proposition de constituer un groupe avec 2-3 représentants du cercle pour rencontrer l'IRTAC. Imaginer et proposer certaines hypothèses directement applicables à partir de nos travaux pour qu'elles soient prises en considération par l'IRTAC. Les inviter le 13 octobre.
Mme M :	Avoir le document avant pour envoyer nos commentaires et préparer la réunion du 13 octobre.
M. C :	Nécessité d'aller maintenant assez vite et faire part de nos observations auprès du Ministère, de ceux en charge de publier le document de base.
M. L :	A voir selon les échéanciers de l'IRTAC et des Pouvoirs Publics et provoquer si besoin une réunion intermédiaire en septembre.
M. H :	Nécessité d'une confrontation urgente sur le fond ; mais il n'est pas évident que tous les acteurs aillent aussi vite notamment que l'état d'esprit soient aussi avancé. Attention à ne pas faire en sorte que ce travail soit "récupéré" par les distributeurs ou les fournisseurs, sinon il n'y aura plus d'appropriation par les agriculteurs. Urgence pour rencontrer l'IRTAC, mais aussi des groupes comme APCE ou AgroTransfert en Picardie qui est en cours d'élaboration d'une qualification /certification des exploitations agricoles.
M. H :	Attention à la certification des exploitations qui se rapproche de la qualification des entreprises avec les mêmes lourdeur.
M. L :	2ème point : contact éventuel avec l'industrie de l'alimentation animale.
M. F :	Réalisation de 30-33% du CA en produits frais dont 6% en légumes et 25% en produits animaux donc très intéressant de faire des parallèles entre l'animal et le végétal ; les principes de base sont identiques même s'il y a ensuite différenciation.
M. L :	Contact déjà pris en Juin 98 avec présentation des travaux du cercle à cette époque ; la filière alimentation était déjà intéressée par notre démarche mais pas encore assez "mûrs" ; il est peut-être temps de les intégrés.
M. F :	Voir avec des acteurs intégrés en amont et avec une partie transformatlon comme la CANA.
M. L :	Contacts à prendre avec un acteur intégré mais aussi avec un industriel tel Glon-Sanders (ou autre).
M. H :	Difficulté actuelle : un produit est un ensemble complexe de multiples ingrédients (comparaison avec la pizza : blé + autres ingrédients) d'où la nécessité d'intégrer les autres acteurs dans notre réflexion sinon on se limite aux produits simples comme le pain.
M. G :	3ème point : la question de la mesure abordée se matin. Problème des laboratoires, de l'expertise et de la contre-expertise, de la crédibilité, l'objectivité des entreprises...
M. H :	Le problème de la dioxine pourrait-il avoir lieu pour la filière céréales demain. Quelles en seraient les conséquences ? D'où l'importance d'avoir des laboratoires avec u historique des tous les accidents survenus dans le passé. Double problème ; de la mesure et de l'historique.
M. L :	Nombreuses incertitudes actuelles en matière d'analyses pour l'eau (limite de détection, méthodologie) ; qu'en est-il pour les aliments ?
Mme M :	Quel lien établir avec le problème de la mesure, comment l'aborder, quel intérêt d'intégrer un laboratoire ? De plus, ceci correspond à une méthodologie qui est forcément indiquée dans le cahier des charges.
M. Oustrain :	Il n'y pas toujours de méthodologie pour tout ; existe-t-il actuellement une méthode normalisée pour le détection des OGM ?
Mme M :	Non seulement en cours.
M. C :	A noter les forts besoins de transparence, de certification, de contrôle. A ce niveau, intervention du métier de la mesure avec la notion de crédibilité comme indiquée par M. F. Nécessité de mieux comprendre tout ce qui se trame autour de la mesure comme élément quantifié.
M. L :	Connaître aussi les problèmes rencontrés par les laboratoires. Différence de pensée entre Mme M qui semble être "qu'il existe des laboratoires et qu'ils sachent tout faire", et notre opinion "il existe des laboratoires mais qui ne savent pas faire".
M. H :	Problème actuel des laboratoires : les nouveaux produits qu'ils ne savent pas analysés ; il est facile de faire analyser un produit traité avec des intrants non "analysables", et y faire rechercher des produits facilement identifiables (ex. organochlorés) car non utilisés.
Mme F :	Elaboration des cahiers des charges par le Service de la Protection des Végétaux pour les laboratoires. Ceux-ci sont actuellement à la course de la certification COFRAC.
M. L :	Voir la faisabilité ou non d'intégrer les laboratoires, pour tempérer le velléité de certains. Et leur présenter nos travaux.

M. F : 4ème point : participation des consommateurs ? Qui ?

M. L : Pas d'à priori. Personne possible : le responsable des questions agricoles de l'INC.

M. F : 5ème point : Difficulté pour que chacun s'approprie l'agriculture raisonnée et ce même au sein de nos entreprises. Objectif : qu'il y ait différents relais auprès des consommateurs ? Nécessité de consacrer une partie de notre réflexion pour savoir ce que chacun fait dans son entreprise à ce niveau.
Le succès ne passera que par l'explication auprès du public dans son ensemble.

Objectif pour fin novembre : prédéterminer une pré-synthèse de nos travaux. matérialisation pour fin 99 et voir quelles actions à prendre en 2000 (notamment en fonction de l'avancée de la démarche nationale).

M. G : A venir :
- validation des travaux actuels, de la définition de l'agriculture raisonnée, de ce qu'elle est ou n'est pas, de ce que sont les cahiers des charges, les guides,
- évolution du groupe, ouverture aux autres acteurs.

M. F : Nécessité de faire de plus en pus d'information (au lieu de faire de la publicité), voire de la formation en demandant aux intéressés (notamment les producteurs) de venir exposer eux-mêmes que qui se fait à leur niveau..

Autres points :
* Diffusion de l'article de B.L sur les travaux du cercle avec le prochain compte-rendu
* Pour information : cahier du lips n° 11 traduit et disponible en anglais

Poursuite des travaux : réunions de 8h30-16h30 et rendez-vous la veille.
13 octobre 99
25 novembre 99
18 janvier 2000

BASF France Levallois le 03.11.1999

AGRO- Technique

J. B

B. M	**M. F**	**K. J**	**APD / H**
	A.V. G	**J. D V**	**APD / F**
	A. C		**APD / R**
	B F Technique		**LZA / M**

RAPPORT MENSUEL
NOVEMBRE 1999

CEREALES

F. céréales: pas de remise en cause de nos préconisations (positionnement, performances) mais le problème crucial reste celui des doses.

OGAM : Suite aux recommandations du FRAC / BASF nous avons revu nos préconisations comme suit :

Situation	Régions où l'oidium ne constitue pas un problème	Régions où l'oidium doit être pris en compte
préventive	OGAM	OGAM : **veillez à ce que dans le programme figure(nt) un / (des) antioidium(s) à mode d'action différent**
curative	**OGAM + antioidium**	**OGAM + antioidium en mélange**

NOVARTIS : lancerait en 2000/ 2001 sur céréales 3 formulations à base de trifloxystrobine :
trifloxy + cyproconazole
trifloxy + propiconazole
trifloxystrobine seule.

ITCF: J M, chef du Département R&D, quitte l'ITCF pour la coopération agricole; il prend la Direction de la Confédération des coopératives agricoles de l'ouest de la France (CCAOF) ; à compter du 01/01/2000 il est remplacé par J M jusque là chef du Service Techniques de Production de l'ITCF .

MAÏS – CULTURES INDUSTRIELLES

MAÏS :

Restrictions d'emploi pour l'isoxaflutole

En 1999, des problémes de phytotoxicité ont été observés sur sols argilocalcaires, lourds ou marneux: blanchiments des feuilles allant parfois jusqu'à la destruction de certains pieds en cas de recroisements de jets. Dans les parcelles les plus touchées les pertes de rendement peuvent atteindre 10à 15 %. Au niveau national, moins de 1% des surfaces sont concernées. Type de sol, pluviométrie abondante et semis superficiel sont des facteurs favorisant.

Mésotrione: Zeneca informe sur la mésotrione : proche des inhibiteurs de croissance; efficace en pré et postlevée, systémique, profil environnnemental favorable, naturellement sélectif vis-à-vis du maïs (pas besoin de safeneur), lancement prévu en Europe et aux USA en 2002.

TOURNESOL:

Le Ministère de l'Agriculture a fixé les conditions d'octroi des aides aux producteurs de tournesol.. Le montant des aides serait de 500 ou 600 F/ha de tournesol à partir de 2001. Les agriculteurs devront respecter un cahier des charges qui va au delà des bonnnes pratiques agricoles en usage. Il nécessitera l'enregistrement des interventions sur les parcelles de tournesol, la réduction de l'utilisation des fongicides, des insecticides et des engrais, le contrôle des pulvérisateurs , voire à partir de 2001, la réduction de l'utilisation des herbicides !

VIGNE – ARBORICULTURE – CULTURES SPECIALES

• La flavescence doré de la vigne continue sa progression, de même que *Metcalfa pruinosa*
• L'ITV a pour objectif de créer un référentiel technique type "cahier des charges" (?)

• STROBY DF / SOCLE PACK : bon accueil de nos préconisations par l'ensemble de la prescription (réunion du 15.11). Une mise au point sera faite avec la PV d'Angers .
• RAK: coordination avec la PV, le CIVC, l'INRA pour les seuils d'intervention .
• Réactualisation des données concernant les compatibilités
• BAS 516 F : mise en place de 2 essais pourriture blanche de l'ail

• concurrence :
- SIPCAM développerait un nouvel antibotrytis particulièrement efficace.
- DUPONT: sa position sur le nombre d'applications de famoxate fait l'unanimité contre elle

HOMOLOGATION

1. Nouvelles autorisations de vente (comité d'octobre)
Toutes les AMM prévues pour octobre ont été accordées (cf rapport mensuel d'octobre) mais en raison de difficultés administratives les notifications (n°, phrases de risques….) nous parviennent avec beaucoup de retard.

2. Dossier déposé
- BASAGRAN SG / luzerne

3. Dossiers en préparation
- BAS 65607 H : résumé français
- NOVALL / tournesol
- RAKs : changement mineur
- 510 F : demande d'ADE

4. Dossiers européens
- vinchlozoline : groupe "évaluation" les 23 et 24/11/99 : études à fournir en 2001
- prohexadione-Ca : réunion SCP le 18/12/99. études à fournir d'ici fin 01/2000

5. Divers
- Réunions BASF / SSM :
  - **BAS 506F** le 09/11/99,
  - **EXP 333825W** le 01/12/99: la SSM donne son accord de principe pour le dépôt d'un dossier "allégé"pour EXP 333825 W sous réserve des résultats de métabolisme (animal, sol, plante). la présence de métabolites pertinents nécessiterait un dossier complet .
  - **BAS 510F** le 08/12/99 .
- la SSM renforce ses effectifs: recrute 2 CDD pour l'écotoxicologie
- FIELD NOTES (essais résidus GLP) : les essais 1999 de DIJON ont été transmis à BASF
- Une nouvelle base de données "lettres d'accès, attestations d'approvisionnement / fourniture a été constituée.
- Nombreuses demandes de clients relatives aux résidus, LMR, import tolérances….

DIVERS

Nouvelle formulation de KARATE : technologie ZEON = microcapsules de très petite taille en suspension dans l'eau qui permettent de délivrer la matière active en quelques heures alors que quelques jours voire quelques semaines étaient antérieurement nécessaires

Agriculture raisonnée: Le sujet est porteur plus que jamais : 150 participants au forum organisé par Development Institute International; compte tenu du succès, une nouvelle session est organisée en avril 2000.

BASF Vigne
La distribution vigne demain :
réflexion prospective et stratégique sur la filière et la distribution vigne
Compte-rendu de la réunion du 24 mars 1999

Validation des travaux du 10.03.99 (CP1) par les membres présents
- Travaux intéressants à réaliser, à partir des 7 dimensions, sur :
- Les tendances lourdes
- Les germes de changement
- Le comportement des acteurs
- Les incertitudes majeures

Dimension 1 :
- Il manque un scénario plus pessimiste : Europe complètement réglementée face à un marché déréglementé.
- On a parlé du résultat du marché mais pas de l'offre pléthorique : scénario offre pléthorique et baisse des prix
- car il ne faut pas oublier que le cheval de Troie, c'est l'Espagne
- Dans le cadre de la libre circulation, on va nous imposer de laisser rentrer ces vins là, sans aucune réglementation
- D'autant plus que les gens qui maîtrisent la technique du vin s'installent dans ces pays là.

Donc scénario à prendre en compte :

1-d) Europe complètement encadrée - offre pléthorique

Dimension 2 :
- A-t-on parlé des OGM dans les vins ? Oui, mais pas à un horizon de 5 ans.
- Le marché en volume sera-t-il plus occidental ou non ? Car sinon, le scénario 2.b : précaution maximaliste, ne sera pas adapté.
- Il faut donc quantifier les marchés.
- Sur les 3 scénarios, on ne parle que de l'Europe, il faudrait parler des pays occidentaux.
- Marché japonais est versatile, quoique son comportement soit plutôt occidental
- Règles du jeu et contraintes de la production à prendre en compte également. Ces règles entraînent des coûts pour les producteurs.
- Pourquoi pas une parcelle pour les américains, une autre pour les français ou l'Europe ?
- Aspect spécialisation des productions.
- On va s'aligner sur le plus dur.
- On parle de marché mondial, il y a donc un travail avant le lancement.

Dimension 3 :
- Il manque l'influence des ruraux non agricoles. Problèmes de voisinage
- Les gourous sont proches des consommateurs, ils font la mode

Dimension 4 :
RAS

Dimension 5 :
- L'impasse bio. Ne plus utiliser le cuivre, que fait-on ?
- Même si on arrive à 5 ou 7 % (environ 0,6 aujourd'hui), comme l'Autriche (toutes cultures confondues), ce n'est quand même pas énorme !
- La niche est trop petite en France pour le bio.

Dimension 6 :
- Typologie des viticulteurs intéressante à réaliser, à l'image de ce qui a été déjà fait (Cf. document BASf et ses distributeurs : l'avenir en commun)

Dimension 7 :
- La distribution peut se diversifier vers l'aval.

Donc : 7-a) Développer des métiers, nouveaux (intégration aval) ou pas, dans des activités maîtrisées avec valeur ajoutée (prescription, services, conseils, gamme diversifiée, produits exclusifs)

Conclusion et préparation à la journée du 25 mars 1999 :
- Les gens qui vont nous parler demain sont-ils conscients de ce qui se passe ailleurs ?
- S'il y a une exigence de traçabilité pour les vins français, pourquoi n'y en aurait-il pas ailleurs ?
- On a déjà vendu des produits bio (sans résidus).
- Ce qu'on entendra demain sera peut-être plus en rupture avec nos résultats.

L'avis d'un chef d'entreprise,
preneur de décisions stratégiques

Entretien avec M. Bernard LAFOURCADE, Directeur de la Division Produits pour l'Agriculture France-Benelux.

1. Situer BASF Agro au sein du groupe. Situation par rapport à la " galaxie " BASF

Comment situez-vous BASF France par rapport au groupe BASF ?
Comment situez-vous BASF Agriculture par rapport à BASF France et au groupe BASF ?

- Situation Basf France par rapport au groupe : demander les documents à Nelly ou à M. Crasnopolsky. Faire une comparaison avec les données 95 à aujourd'hui (par exemple).
- Traduction de la Vision 2010
- Objectifs clairs donnés au groupe avec ou sans intération prospective

- Y t-il des démarches prospectives dans d'autres entités du groupe ?
- Non, mais en définissant la stratégie d'un groupe, on fait de la prospective sans le savoir.

Stratégie du groupe
↓
Responsable d'activités, de BU, d'unités autonomes
↓
Adaptation des stratégies au domaine dont il a la charge
↓
La vision de l'agro en France (B. Lafourcade)
↓
Initiatives collaborateurs
↓
Axes d'investigation
↓
Démarches prospectives

Exemple : en 1994, après le mouvement de la PAC, il ya eu une diminution du nombre des agriculteurs. 450 000 agriculteurs actifs contres 1 000 000. Il y a donc eu de nouvelles ypologies et cela a ouvert de nouvelles perspectives.

2. L'impact de l'environnement externe (notamment les problèmes environnementaux) sur l'organisation : les structures s'adaptent avec retard ou anticipation.

Quelles sont les questions stratégiques que se posent un chef d'entreprise pour adapter son environnement interne à l'externe, et réciproquement ? (environ 10 questions).
Conditions de mises en place pour se préparer et s'adapter aux changements ?

- Dans la mesure où le groupe a défini des perspectives d'avenir au travers d'une vision, comment un responsable d'une entité définie peut-il, ou doit-il prendre en compte cette vision pour la faire partager par ses collaborateurs ?
- Comment ?
  - On prend en compte les facteurs-clé qui constituent la vision en tant que telle.
  - En ragardant le domaine d'activité dont on a la charge, on essaie de définir les facteurs-clé à prendre en compte dans le domaine qui nous est propre.

Exemple : en tant qu'entreprise responsable du citoyen et de l'environnement...., les initiatives doivent être en ligne avec le discours.

- Vision 2010 : les collaborateurs sont les clés du succès. Comment faire : par la formation et le management...
- Il faut être en adéquation avec la vision.
- La vision des actionnaires est à prendre en compte : souci de rentabilité.
- Capacité de développer des techniques nouvelles.

Attention : Basf, contrairement à d'autres, est pluridisciplinaire. La chimie a des déclinaisons plus larges.

Où investir ? Quels marchés ? Quels moyens ? Quelle vision le groupe se fixe pour l'avenir ?
C'est la toile de fond.
Ensuite, il agit comme une grosse PME.

3. Enjeux de la Prospective

La prospective a encore peu de références. C'est une science nouvelle, il faut donc l'approfondir. Et ce, grâce à des universitaires qui se posent des questions. De telles démarches permettent d'enrichir les expériences.

La prospective n'est pas un outil de stratégie réservé au Top Management de l'entreprise, mais la mise en oeuvre se fait à chaque niveau de responsabilité.
C'est possible et c'est élémentaire pour améliorer l'élaboration de la stratégie.
Trop souvent, on oublie cela.

[Parallèle débat OGM/NON-OGM]

Exemple : les composites étaient réputés pour donner de meilleures capacités. Ils étaient testés militairement d'abord (on a considéré que ces matériaux seraient mieux pour le Mirage 4 car cela le rendrait plus léger par exemple).
Puis les composites ont été divulgués au grand public : avions, voitures...
Basf ne pouvait se permettre de passer à côté. Il a donc investit en rachetant une société spécialisée. Mais personne n'avait les moyens nécessaires pour acheter ces matériaux ! Il n'y avait eu aucune évaluation préalable.

Exemple des lessiviers (voir M. Zobard à Basf) : débat d'intérêt entre deux groupes :
- les uns avait une longueur d'avance avec une nouvelle technologie. Henkel et Basf ont développé des produits nouveaux.
- Rhone Poulenc approvisionnait avec des formules anciennes.

Il y a donc eu un conflit entre deux technologies. Les enjeux ne permettaient pas de basculer.

Autre exemple : malgré toutes les évolutions que l'on connait, l'eau de javel demeure !

- Conclusion : les évolutions technologiques : oui mais quelles sera ma façon de développer ? On est obligé d'aller au delà. Et c'est pour cela que la prospective est intéressante pour un groupe comme le nôtre.

Annexe 6 : Extraits de la démarche de PSP en phase d'observation « T3 » (2000-2012)

BASF Agriculture France
La distribution Vigne demain
(1999-2000)

Compte rendu de la réunion du 9 décembre 1999
Comité de Pilotage n° 0

1. Rappel de l'historique des travaux 1999

Par P. CHAPUY

En préalable, à la question : « Avez-vous pu utiliser les travaux présentés à Porto au sein de vos entreprises (qu'il s'agisse de la démarche ou des résultats) ? », les membres du Comité de Pilotage répondent :

M. V : Il est difficile de savoir quand s'arrête réellement l'utilisation : cela fait partie du quotidien. Certains éléments alimentent la réflexion stratégique. Deux de mes confrères présents à Porto, mènent actuellement un certain nombre de réflexions. Les répercussions sont donc difficiles à connaître mais elles sont réelles.

M. P : Les éléments que nous avons reçu s'utilisent au quotidien, sans que l'on s'en rende vraiment compte.

M. L : Nous utilisons les réflexions de façon très concrètes : lors du lancement de la campagne, nous avons repris les grandes lignes des scénarios.

M. C : Lors d'une intervention au sein de l'établissement COMPAS, nous avons procédé à une analyse de la clientèle en utilisant les résultats de Porto ainsi que la méthodologie. Les travaux ont pu être adaptés spécifiquement.
Notons que nos résultats / scénarios représentent une image du futur à un certain moment. Nous pouvons les modifier et les faire évoluer en fonction des évènements passés depuis lors. Une lecture rétroactive peut amener à modifier certaines « cases » de notre analyse morphologique.
Par exemple, nous n'avons pas probabilisé nos scénarios car à l'époque, nous étions davantage dans une phase d'exploration que de hiérarchie. D'autre part, en probabilisant, on met en évidence des opinions très contrastées. Les projections sont psychologiques. Cependant, c'est une phase intéressante.

2. Synthèse des travaux du séminaire de Porto : la distribution vigne à l'horizon 2005

Par P. C

Cf. transparents en annexe ainsi que compte-rendu du séminaire de Porto

3. Observations pour les travaux 1999-2000 : quels sujets ?

M. F : Lors de Terre Attitude, on nous a présenté le vin de la Malpert : 100 ou 200 000 ha, une technique de production homogène, traçabilité totale, vente en grande distribution, etc. Quelles sont les conséquences sur le terrain ?

M. M : Après Pomacle, je me suis aperçu qu'ils sont plus en avance que nous dans leurs réflexions. J'aimerais donc que nos réunions débouchent sur du concret. Depuis six mois, beaucoup de choses ont évolué, alors que dans la distribution (fournisseurs et distributeurs), cela ne bouge pas.

M. V : Suppression de l'utilisation des IBS. Certaines réponses sont de plus en plus difficile à obtenir. Je ressens un mouvement et il faut qu'on l'accompagne, avant de le subir.

M. M : Le mouvement se fait par les officiels et la grande distribution, mais pas avec nous.

M. F : La distribution est logisticienne des appros. C'était l'un de nos scénarios.

M. P : Groupement d'achat / Prix : c'est la tendance aujourd'hui, et on s'inquiète.

M. C : Carrefour a dit lors de Terre Attitude que lorsqu'on contractualise avec un producteur de vin, il faut 10, 15, 18 mois pour élaborer un cahier des charges. Mais si les producteurs de vins ont déjà défini les orientations stratégiques en amont, en phase avec les attentes de l'aval, on aboutit plus rapidement (5 à 6 mois). La grande distribution reconnaît qu'elle n'est pas spécialiste de la technique en amont.
Y a t-il un exemple où la distribution vigne a eu un rôle proactif, de sorte qu'elle soit un acteur à part entière avec les producteurs de vins et/ou de raisins ? Si cela existe, et si cela peut marcher, la question est : comment faire pour mettre en place un tel système ?

M. P : Il faut que la distribution soit une force de proposition au lieu de subir. Surtout en ce qui concerne les cahiers des charges. Ne pas subir ce qu'un groupe quelconque impose de façon trop simple, en se targuant de l'appui des consommateurs. Il nous faut une capacité à leur montrer notre savoir-faire.

M. J : Nous avons interrogé certaines caves et les cahiers des charges n'ont été faits ni avec la grande distribution, ni avec les fournisseurs. Ils ont été rédigés avec les officiels, les oenologues, les chambres d'agriculture... Mais il ne s'agit pas de nos interlocuteurs habituels. Il nous faut donc identifier ces acteurs.

- LA CERTIFICATION -

M. M : La tendance qui se profile : certification des cahiers des charges. Les structures qui auront des labels avec des certifications-produits, tiendront le marché. Il nous faut donc aujourd'hui, comme « Terra Vitis », nous préparer et participer aux cahiers des charges. Je veux réfléchir en ce sens, mais dans une réflexion collective.

M. L : La labelisation n'est pas possible. On ne peut labelliser une appellation, mais on peut labelliser une certification.

M. M : Label : lutte intégrée ou raisonnée. En effet, c'est la méthode que je veux labelliser.

M. C : Nous avons rencontré les mêmes problèmes lors de notre Cercle de Réflexion sur la sécurité alimentaire et l'environnement : certification, contrôle. Nous avons invité M. M de la société VERITAS à exposer sur ce sujet.

M. C : Nous travaillons en effet sur l'agriculture raisonnée : les enjeux, objectifs et contraintes pour les maillons de la filière. Une partie semble essentielle : le référentiel et la place du curseur, le problème de labellisation/certification de ces référentiels.
Cf. Transparents en annexe.

M. F : En agriculture, la coopérative ou le négoce sont associés à chaque niveau et on ne peut les éviter. En viticulture, la situation est différente car à un moment donné, on peut se passer du viticulteur.

Chapuy : Les rapports de force sont différents.

M. Lanati : Nous avons étudié le marché et les résultats ont été les suivants : nous sommes en phase de conclure une offre de service de traçabilité de caves coopératives. Il y a deux approches : la qualité France (une labellisation) et BVQI (certification cahier des charges). Cela implique de considérer que le marché est nouveau et de démarcher les caves coopératives pour leur démontrer notre savoir-faire.

M. M : Les chambres d'agriculture ne font pas concurrence ?

M. L : Oui, mais ils arrivent en retard. C'est « Terra Vitis ».

M. C : C'est la compétition pour le référentiel.
Un des points essentiels de l'intervention de M. M de VERITAS : ne pas se tromper de question : comment communiquer et rassurer le consommateur ? Et non : « Quelle certification ? »
Par exemple, le consommateur a confiance en la marque DANONE, et l'entreprise Danone fait le reste en amont.

M. L : La question est : la certification ou la labellisation ?

M. P : On est bien dans un changement total de notre métier de distributeur : logisticien ou co-prescripteur. Il faut s'impliquer totalement dans la filière.

M. M : Dans les choix des produits (Terra Vitis), la liste est faite. Mais qu'en est-il <u>du suivi</u> inhérent à la certification ?

M. P : Au sein de notre coopérative, nous avons les deux maillons : les caves et la distribution. Mais il n'est pas facile de l'extrapoler à l'extérieur.

M. C : L'IRTAC et l'ITCF ont élaboré des guides de bonnes pratiques pour la production raisonnée pour le blé tendre, blé dur et orge de brasserie. Ils vont élargir au maïs avec l'AGPM. A un niveau national, y a t-il un guide de production raisonnée pour la viticulture ?

M. M : A un niveau régional uniquement.

M. J : Des chartes de bonnes pratiques pour la vigne et les procédés de vinification ont été élaborées et sont imposées à l'ensemble des appellations.

M. F : Une charte ne change pas mon rôle de logisticien !

M. L : Il faut être acteur du changement, et pour cela, il faut s'organiser, être proactif. L'appro n'est pas suffisant : il faut un niveau produit, un niveau service.

M. M : Oui, mais les conséquences : investissements, taille critique de l'entreprise...

M. C : Implication en terme de taille critique, être intégré vers l'aval, entre privés et coopératives.

M. C : L'objectif de cette journée :
- présentation des éléments sur la certification
- identifier les thèmes et initiatives sur lesquels le Comité de Pilotage veut travailler.

- LES MEDIAS -

M. P : Les attentes du consommateur sur les produits autre que le vin : sont elles des attentes pensées par le consommateur lui-même ou suscitées par d'autres ? J'entends par là le poids et l'incidence des médias sur l'opinion du consommateur.

M. M : Les évènements récents ont conduit le consommateur à perdre confiance vis-à-vis des communautés scientifiques et agricoles. Les médias ont amplifié les faits mais la méfiance part bien de réalités factuelles.

M. C : Les médias sont un élément du jeu d'acteur. Dans certains cas, le consommateur ne prend pas l'information, d'autres fois, oui. Le consommateur a retenu les éléments des médias à cause des évènements récents.
Il s'agit d'un jeu à 5 : le monde économique et technique, le monde des sciences, celui des politiques, celui des médias, et celui du public.
Le vin est ailleurs, dans la catégorie des produits alimentaires.

M. M : Lors d'une réunion à l'Assemblée Nationale, j'ai été questionné par les députés : « vous êtes un industriel parfait, la distribution aussi, vos doses d'emploi sont clairement indiquées.... Mais qu'est-ce-qui nous garantit que l'utilisation de vos produits est confiné à vos recommandations ? Les attentes sont donc fortes en terme de certification.

M. C : Avec quel outil prouver ? Quelle certification ? C'est fait de façon indépendante. Au niveau européen, avec l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne.

M. M : Le problème de l'utilisateur est le même que l'on soit dans le domaine des médicaments ou des phytos. Comment vérifier que chaque agriculteur/chaque patient, respectent les doses d'emploi/la posologie ?

M. L : Un minimum sera fixé avec les cahiers des charges. Mais pour obtenir un avantage concurrentiel, il nous faut anticiper.

LA COMMUNICATION

M. M : Il y a un déficit de communication entre les GMS et les « vrais » services officiels (DGAL). C'est en toute bonne foi que les GMS proposent des cahiers des charges.

M. C : Le rapprochement s'est déjà fait sur la sécurité alimentaire : réunion UIPP et Fédérations de la grande distribution.

M. M : Toute démarche individuelle va à l'encontre des intérêts de la profession.

M. J : La lutte raisonnée est difficile à expliquer au consommateur. La communication n'est possible pour l'instant que dans la filière.

M. P : Ne pas cacher : montrer que c'est raisonné.

M. M : Le consommateur idéalise beaucoup. Tous les gens qui parlent de cahier des charges le font pour l'acheteur, pas pour le consommateur. On y viendra, mais il ne faut pas brûler les étapes.

4. <u>Eléments clés de l'intervention de Monsieur MATHIEU de VERITAS</u>

Par P. C

Cf. Transparents

- **La position de la CNLC sur l'agriculture raisonnée :**
  - **En juin 99, voyant l'émergence des concepts de l'agriculture raisonnée sur les produits, on a édité un doctrine : on bloque la certification de produits avec mention « Agriculture raisonnée ».**
  - **Mais il est possible de certifier un produit aujourd'hui avec une, et une seule caractéristique « raisonnée », si elle apporte un « plus » significatif et mesurable sur la qualité du produit (en comparaison avec un produit standard).**
  - **Par contre, sur les produits non certifiés, on peut mettre ce que l'on veut. Paradoxe, car dès qu'on rentre dans une démarche de certification, on limite la communication.**
  - **Par contre, un produit certifié peut faire mention sur son emballage « d'agriculture raisonnée », pour autant que le référentiel de certification intègre l'agriculture raisonnée.**

- Pas d'initiatives nationales pour définir la production viticole raisonnée
- Pas de garanties pour le consommateur

5. <u>Orientations pour les travaux : objectifs, déroulement, participants...</u>

M. C : Le thème de travail semble clairement apparaître :
Que faire ensemble pour aider concrètement :
- ce qui peut être fait entre fournisseur et distributeur
- difficultés : l'évolution de la prescription et la capacité de la distribution à devenir prescripteur : gros, petits, privés, intégrés vers l'aval...

M. L : Avant tout :
- Définir notre métier
- Connaître nos objectifs

M. M : Lister les services que la distribution doit mettre en place pour être un acteur moteur dans l'évolution de la distribution aujourd'hui. Les services qui découlent des cahiers des charges. Par

exemple : réglages appareils : il faut des agréments....
Je propose que chacun de nous apporte certains cahiers des charges au sein du Comité de Pilotage afin d'enrichir les réflexions.

M. P : Les services vont être apportés par les distributeurs, ou d'autres. Demain, l'extrémité de la filière va t-elle être l'approvisionneur de phytos (caves coopératives) ?

M. L : Ce sera difficile car les barrières à l'entrée sont fortes.

M. C : Comment allons-nous réfléchir ?
- modalités, méthodes
- on élargit le Cercle pour associer d'autres points de vue. On les intègre ou ils interviennent ponctuellement.

M. M : Une fois les sujets définis, il nous faudra intégrer les intervenants de la filière. Quelqu'un d'un organisme officiel par exemple.

M. C : Ne refaisons pas la même analyse. Ce qui est nouveau, c'est que de nouveaux prescripteurs interviennent, avec de nouvelles règles du jeu.

M. C : IL s'agit de zoomer sur la ligne « Distribution : Fedex-Danzas » de nos scénarios présentés à Porto.

M. L : Même si nous n'avons pas ici tous les mêmes métiers, nous avons des fonctions similaires. Il faut donc définir ces métiers et les décliner stratégiquement. Ce n'est pas le même travail que l'année dernière.

M. M : La réflexion stratégique :
- définition des fonctions couvertes par le métier
- quels moyens d'actions

M. C :
- Métiers : Inventaire et caractérisation
- A partir des travaux de l'an dernier et d'interventions extérieures, approfondissement de l'analyse des évolutions en cours et enjeux pour les métiers.
- A partir de la typologie actuelle des coopératives vigne, comprendre les schémas (trajectoires stratégiques) de la distribution vigne demain, avec une vision proactive (acteur moteur de l'évolution du système).

M. F : Il peut y avoir une autre méthode :
- la pêche aux informations sur les évolutions en cours, en back-office
- la reprise des résultats des métiers de l'appro et les compléter.

M. P : Plus qu'un inventaire actuel, il s'agit de définir les métiers de demain. Quelle intégration peut-on faire des évolutions dans notre métier ?

M. J : Il faut faire intervenir des personnes de chez CARREFOUR, CCVF, INAO... afin d'éviter de se fier à des rumeurs ou des informations incomplètes. Il est important d'échanger entre les acteurs de la filière. Le distributeur est la personne la plus proche du viticulteur. Si on veut que les cahiers des charges soient respectés, le distributeur est donc le mieux placé pour garantir l'utilisation que le viticulteur fait des phytos.

M. C : Les éléments du questionnaire peuvent aussi être repris.

M. J : Les remontées d'informations peuvent aussi être faites par notre réseau. Toute l'équipe peut amener sa contribution.
Concrètement, cela demande un peu de travail en amont. Certains d'entre vous peuvent participer aux entretiens.

M. M : Cela nous permettrait également de montrer à ces acteurs que nous nous trouvons déjà dans une certaine dynamique.

ACTIONS CONCRETES DE PRERARATION DU CP1

M. C :
- collecter les cahier des charges existants
- collecter les informations collectives
- se questionner sur les cahiers des charges internationaux (comme l'Eurep par exemple). Peut-être serait-il intéressant de faire parler les GMS sur les exigences internationales (par exemple, Auchan à Taïwan).

M. V : Je connais quelqu'un de la Fédération Anjou qui s'occupe de HACCP.

M. M : Il faut aussi interroger les metteurs en marché qui achètent du raison ou du vin. Les acheteurs-transformateurs.

M. J : A titre d'information, Basf participe à l'après-Pomacle. Nous faisons partie de réunions filière : céréales, lait et vigne. Le prochain thème de la réunion est le cahier des charges. Nous pourrions également alimenter nos réflexions avec certains de ces éléments.

M. C : Dans le prolongement de Pomacle, s'il y a des actions à mener au niveau régional, nous sommes prêts à y contribuer, à s'investir. Nous sommes quelques partenaires, avec Elf, Groupama, Carrefour, Danone...

LES PROPOSITIONS DE PLAN DE TRAVAIL

① Quels sujets ?

- Définir nos **métiers**	Réflexions au sein du Comité de Pilotage
- Lister les **services** de la distribution vigne (face aux cahiers des charges)	
- Les **schémas** du distributeur de demain	
- Les **acteurs** des services	
- **Référentiel** et **preuves** du respect pour la production de raisin	
- Agir vis-à-vis de nouveaux **prescripteurs**	Interventions extérieures au Comité

② Avec qui ?

- GMS
- Caves viticoles
- Chercheus/Scientifiques
- Instituts techniques
- APV – Autorisation mise en marché
- Metteurs en marché

③ Première proposition de logique de travail :

1. Inventaire des **métier**s de la distribution	En interne
2. Analyse des **évolutions** en cours (cahiers des charges – référentiel – preuves – acteurs....)	On élargit le Cercle
3. Conséquences sur les **schémas** de la distribution Vigne de demain	En interne
4. La stratégie	Privé

④ Deuxième proposition de logique de travail (et celle retenue par le Comité):

THEMES	ACTIONS	DATES
1. Evolutions en cours Travail de préparation	- Back-office, entretiens, réseau Basf - Témoignages des acteurs de la filière (acteurs économiques et acteurs régulateurs)	Janvier-février 2000
CP1	GMS : Carrefour Instituts techniques : ITV Caves viticoles DGAL (Protection Végétaux)	Jeudi 2 mars 2000 (une intervention le matin, une l'après-midi)

2. Conséquences sur les trajectoires stratégiques de la distribution vigne
CP2
	- Témoignages complémentaires
	- Analyse :
	  - Métiers ⊗
	  - Schémas
		Mercredi 26 avril 2000

3. Séminaire de restitution	- Résultats - Ateliers	22-23-24 juin 2000

Attention : 20-21-22 juin 2000 : Inno-Vigne

⑤ Prescription / Cahiers des Charges

a)- Intro + Sujet
b)- Motivations / Enjeux
c)- Objectifs / programmes d'action
d)- Quels partenaires ?
e)- Perception de la distribution vigne sur ce sujet
f)- Autres acteurs

- Perspectives à 5 ans sur ces différents items :
  - a)- .....
  - b)- .....
  - .....
- Plus les « vides » : .....autres

Prochaines réunions :

- CP1 : jeudi 02/03/2000
- CP2 : mercredi 26/04/2000
- Séminaire : 22-23-24 juin 2000

Annexe 6: Seize années de travaux du Cercle prospective des filières agricole et alimentaire

Source : BASF, janvier 2012



Animé par le CNAM , Gerpa et BASF Agro France

Seize années de travaux du Cercle prospective des filières agricole et alimentaire

Janvier 2012



À ce jour, douzeétapes de réflexion …

1. Séminaire initial (1995)
2. L'avenir et les métiers de la distribution agricole (1996)
3. L'agriculture et l'environnement à l'horizon 2010 (1997)
4. La sécurité alimentaire et l'environnement (1998)
5. L'agriculture raisonnée et un référentiel pour les cahiers des charges (1999)
6. Le net et l 'agriculture (2000)
7. Quels agriculteurs pour quelles agricultures en France à l 'horizon 2010 ? (2001-2003)
8. Certitudes et incertitudes issues des accords de Luxembourg de juin 2003, et conséquences sur les attentes et comportements des agriculteurs (2003-2004)
9. Quelles techniques demain pour les productions agricoles en France, et quelle acceptabilité par la société française ? (2005)
10. La libéralisation accrue des échanges agricoles à l'horizon 2015 : enjeux majeurs et réponses nécessaires de l'agriculture française (2006-2007)
11. Mutations et ruptures possibles pour l'agriculture française à l'horizon 2015 au titre du Développement Durable (2008-2009)
12. Trois regards pour nourrir la description et la mesure de la performance ''élargie'' de l'agriculture (2009-2010) »
13. *En cours : les facteurs clés de la compétitivité des productions céréales françaises à l'horizon 2015-2020*



Les membres du Cercle

- Une **quarantaine** de membres, dont une vingtaine actifs
- Des représentants de l'ensemble des **acteurs de la filière agricole et alimentaire**
  - agriculteurs
  - entreprises de l'agrochimie
  - coopératives et négoces agricoles
  - entreprises de l'agroalimentaire
  - grande distribution
  - un représentant d'une association de défense des consommateurs
- Des **experts et acteurs extérieurs** pour compléter les regards, analyser et débattre des résultats



La prospective au sein du Cercle, comment est-elle faite ?

- **Faire faire la prospective** par les acteurs de la filière
- **Choisir les démarches** pour répondre précisément aux questions prospectives des professionnels de la filière
- **Employer des méthodes** adaptées aux délais et aux moyens disponibles
- **Choisir des outils simples**, concrets et appropriables, porteurs de l'expertise collective
- **Associer des experts** et autres acteurs pour élargir la réflexion, valider et compléter les résultats
- **Utiliser les résultats** pour poser les bonnes questions et orienter les travaux à venir



Phase 1 (1995) : séminaire initial : quels perspectives pour la distribution agricole à l'horizon 2005

Comment ?

- Anticiper les évolutions possibles de l'environnement économique, réglementaire et social de l'agriculture, remettre en cause ses conformismes de pensée

Trois ateliers de prospective :

- identifier les changements

- chasser les idées reçues

- explorer les avenirs possibles

Avec qui ?

Une quarantaine de dirigeants de la distribution

Une quinzaine de membres de BASF Agro France

Deux journées en séminaire résidentiel



Phase 2 (1995-1996) : l'avenir de la distribution (demande, offre, jeu des acteurs)

Comment ?

Comprendre aujourd'hui les **demandes des agriculteurs** et anticiper leurs besoins futurs : *analyse morphologique*

Analyser les métiers des distributeurs, leurs forces et leurs faiblesses : construire les *arbres de compétences* présents et futurs de l'**offre des distributeurs**

Détailler les principaux champs de bataille du futur, recenser les objectifs des acteurs concernés, comprendre les alliances et les oppositions d'intérêts : **analyse du jeu d'acteurs** (internes et externes à la filière)

Avec qui ?

Trois groupes de travail de dirigeants de la distribution

Quatre réunions d'une journée sur six mois



Phase 3 (1996-1997) : agriculture et environnement à l'horizon 2010, consultation prospective et scénarios possibles

Comprendre les interfaces entre agriculture et environnement hier et aujourd'hui

Anticiper leurs évolutions à l'horizon 2010, réfléchir sur les actions à mettre en place par la distribution

Comment ?

Un **questionnaire Delphi** sur trois tours de questions (passé, présent, futur) étalés sur cinq mois (vote et argumentaires). Un mode de vote efficace : *l'Abaque de Régnier*

La **construction de scénarios** contrastés déclinant les relations entre agriculture et environnement à l'horizon 2010

Avec qui ?

Une **centaine de dirigeants de la distribution** (taux de retour de 45 à 60%)

Un **panel interne à BASF** (quarante technico-commerciaux)

Un **Comité de Pilotage** associant **distributeurs** et **agriculteurs** et des **experts** lors du séminaire de synthèse



Phase 4 (1997-1998) : sécurité alimentaire et environnement , analyse du jeu d'acteurs

Identifier les champs de bataille concernant la sécurité alimentaire et l'environnement

Comprendre le jeu de tous les acteurs concernés, analyser les **forces en présence**, repérer les **conflits majeurs**, identifier les **alliances** nécessaires et/ou possibles

Comment ?

Analyse du jeu d'acteurs (enjeux et champs de bataille, acteurs en présence, objectifs poursuivis)

Avec qui ?

Élargir le Cercle (distributeurs et agriculteurs) vers l'aval : les **IAA**

Associer les autres acteurs, grande distribution, pouvoirs publics et associations de consommateurs :

- des **entretiens préalables** pour alimenter la réflexion
- lors du **séminaire de synthèse** pour commenter, compléter les résultats



Les quatre batailles du futur

- le partage d'une VA globalement en baisse sur des marchés matures
- le développement probable des éco-taxes et l'intégration croissante des "coûts externes"
- l'application plutôt maximaliste du principe de précaution
- des controverses toujours renouvelées sur la sécurité alimentaire



Cinq idées clés à retenir

- remonter la filière de « la fourchette à la fourche »
- répondre à la variété des attentes des consommateurs, malgré leurs contradictions
- la sécurité alimentaire ne doit pas être un argument de compétition commerciale
- le rôle charnière de la grande distribution
- communiquer et informer le public avant que les problèmes n'émergent

Vers un référentiel commun pour l 'Agriculture raisonnée



Phase 5 (1999-2000) : référentiel commun des cahiers des charges pour la mise en œuvre de l 'agriculture raisonnée

Analyser les enjeux de l'agriculture raisonnée pour les différents maillons de la filière, et comprendre le contexte et les conditions de sa mise en œuvre

Identifier les objectifs de l'agriculture raisonnée et les étapes de sa mise en œuvre

Comment ?

Travaux en ateliers, confrontation avec les initiatives et les réflexions engagées (entretien avec des experts extérieurs, travaux du Min. Agric.)

Avec qui ?

Élargir le Cercle (fournisseurs, distributeurs, agriculteurs,IAA) vers l'aval : la **grande distribution**

Associer les autres acteurs, instituts techniques, pouvoirs publics et associations de consommateurs :

- des **auditions** pour alimenter la réflexion et confronter les points de vue
- lors du **séminaire de synthèse** pour commenter, compléter les résultats



Les objectifs des travaux 1999-2000

- Comprendre les enjeux de l'agriculture raisonnée pour chacun des maillons de la filière
- Construire ensemble le contenu d 'un « référentiel commun » pour adosser les cahiers des charges et les guides de bonne pratique
- Identifier les composantes de la définition et de la mise en œuvre de l'agriculture raisonnée



Trois objectifs pour définir l'agriculture raisonnée

– Quelles attentes des consommateurs et citoyens ?

– Quelles missions pour l 'agriculture, quels niveaux d 'exigences de qualité et d 'environnement ?

– Quels objectifs pour les acteurs de la filière ?



Cinq outils pour mettre en œuvre l'agriculture raisonnée

– Le bilan environnemental et son contenu

– Le niveau et les modes de contrôle, qualification / certification

– La traçabilité et son degré

– La communication et ses cibles

– La formation et ses cibles



Composantes	Options possibles		
Objectifs			
Attentes des consommateurs et citoyens	Sécurité alimentaire et qualité sanitaire	Sécurité alimentaire et qualité sanitaire + rapport qualité prix	Sécurité .... + aliments contribuant à la santé et filière écologiquement correcte
Niveau d 'exigences de qualité, exigence environnementale, missions de l 'agriculture	Réactivité : respect de la réglementation	Préactivité : respect de la réglementation + optimisation des intrants + indicateurs des moyens Comprendre et analyser	Proactivité : respect de ... + obligation de résultats (en terme d'interface par rapport à l'environnement) contribution à l'amélioration des paysages	Proactivité : développement durable (agriculture et autres activités)
Objectifs (stratégiques) des acteurs de la filière	Assurer la pérennité	Assurer la pérennité + améliorer ou consolider leur image	Assurer ... + développement de la valeur ajoutée des débouchés
Outils			
Bilan environnemental	Inexistant ou minimal	Partiel	Complexe, à réaliser en filière
Niveau d 'exigences de contrôle	J'écris ce que je fais (inventaire)	Je formalise les pratiques, les mets en œuvre, et je peux le prouver (auto-diagnostic)	Je formalise ... + je suis contrôlé par un tiers
Traçabilité	Connaissance de l 'origine du produit	Traçabilité approchée par lot	Traçabilité approchée par lot + itinéraire cultural
Communication	Absence de communication	Afficher le concept unifié et le faire s'approprier par les acteurs de la filière de façon cohérente	Afficher ... + en témoigner auprès du consommateur-citoyen pour le faire adhérer
Formation	Producteurs + prescripteurs + transformateurs + distributeurs de la filière	Producteurs + prescripteurs + transformateurs + distributeurs externes à la filière	Producteurs + prescripteurs + transformateurs + distributeurs + relais d 'opinion (médias, enseignants, ...)

LE CERCLE PROSPECTIVE
DES FILIÈRES AGRICOLE ET ALIMENTAIRE

Cercle de Réflexion Prospective :
Vers un référentiel commun pour l'agriculture raisonnée



Composantes	Options possibles		
Objectifs			
Attentes des consommateurs et citoyens	Sécurité alimentaire et qualité sanitaire	Sécurité alimentaire et qualité sanitaire + rapport qualité prix	Sécurité .... + aliments contribuant à la santé et filière écologiquement correcte
Niveau d 'exigences de qualité, exigence environnementale, missions de l 'agriculture	Réactivité : respect de la réglementation	Préactivité : respect de la réglementation + optimisation des intrants + indicateurs des moyens Comprendre et analyser	Proactivité : respect de ... + obligation de résultats (en terme d'interface par rapport à l'environnement) contribution à l'amélioration des paysages	Proactivité : développement durable (agriculture et autres activités)
Objectifs (stratégiques) des acteurs de la filière	Assurer la pérennité	Assurer la pérennité + améliorer ou consolider leur image	Assurer ... + développement de la valeur ajoutée des débouchés
Outils			
Bilan environnemental	Inexistant ou minimal	Partiel	Complexe, à réaliser en filière
Niveau d 'exigences de contrôle	J'écris ce que je fais (inventaire)	Je formalise les pratiques, les mets en œuvre, et je peux le prouver (auto-diagnostic)	Je formalise ... + je suis contrôlé par un tiers
Traçabilité	Connaissance de l 'origine du produit	Traçabilité approchée par lot	Traçabilité approchée par lot + itinéraire cultural
Communication	Absence de communication	Afficher le concept unifié et le faire s'approprier par les acteurs de la filière de façon cohérente	Afficher ... + en témoigner auprès du consommateur-citoyen pour le faire adhérer
Formation	Producteurs + prescripteurs + transformateurs + distributeurs de la filière	Producteurs + prescripteurs + transformateurs + distributeurs externes à la filière	Producteurs + prescripteurs + transformateurs + distributeurs + relais d 'opinion (médias, enseignants, ...)

Une définition commune pour l 'Agriculture raisonnée

- **Une responsabilité collective de la société**
- **Assurer une production de qualité en quantité**
- **Assurer la pérennité du patrimoine naturel dans sa diversité, et la diversité de ses fonctions**
- **Un savoir faire formalisé, contrôlé et transparent**
- **Intégrant les techniques et les savoirs récents**
- **Permettant des exceptions et des spécificités locales**
- **Une étape vers l 'agriculture « durable »**



Phase 6 (Club Demeter ; 1999-2000) : le Net et l'agriculture

- Analyser les conséquences possibles de l'arrivée (et de la généralisation ?) d'Internet sur les métiers et activités des agriculteurs, mais aussi des différents maillons de la filière

- Identifier les enjeux majeurs pour l'avenir des agriculteurs

Comment ?

Analyse du jeu d'acteurs (enjeux et champs de bataille, acteurs en présence, objectifs poursuivis), **avant et « après »** la généralisation du Net

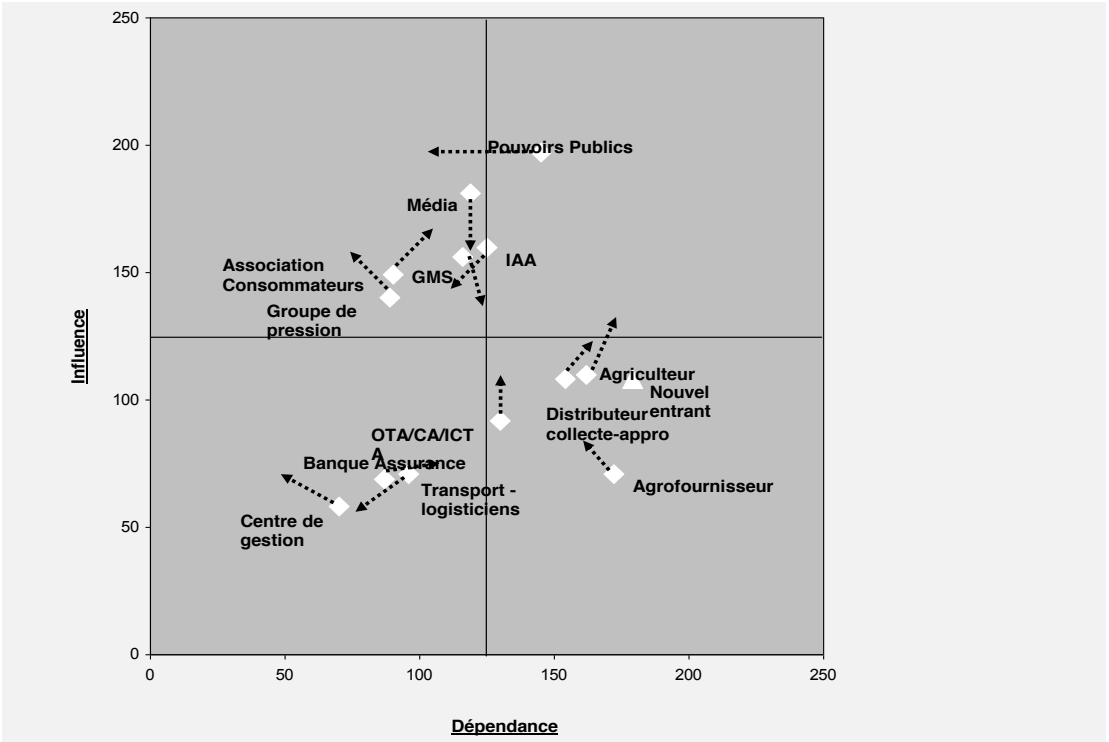
Avec qui ?

Un Cercle comportant tous les membres de la filière économique : fournisseurs, distributeurs, agriculteurs,IAA et grande distribution

Associer les pouvoirs publics :

- des **auditions** pour alimenter la réflexion et confronter les points de vue
- lors du **séminaire de synthèse** pour commenter, compléter les résultats





Le Net et l'agriculture

- Un pouvoir inégalement réparti dans la filière et dans la société
- Des acteurs restent « écartés du jeu » : banques/assurances, logisticiens/transporteurs, centres de gestion
- Internet ne bouleverse pas le jeu d 'acteurs, mais améliore le rapport de force des « petits » : acteurs individuels ou isolés, associations, agriculteurs, …
- Un consommateur objet de toutes les sollicitations
- Un conflit - une tension - entre transparence et confidentialité
- Internet et la captation de la valeur ajoutée : vente de masse au moindre prix ou valeur ajoutée sur des niches

LE CERCLE PROSPECTIVE
DES FILIÈRES AGRICOLE ET ALIMENTAIRE

Phase 7 (2002-2003) :
Quels agriculteurs en France en 2010, pour quelles agricultures ?

- Identifier les questions clés pour l'agriculture et les hypothèses d'évolutions possibles à l'horizon 2010
- Explorer les scénarios contrastés envisageables, mesurer les conséquences sur la société et l'espace rural, analyser les réponses possibles de la distribution agricole

Comment ?

Travaux en ateliers, confrontation avec les initiatives et les réflexions engagées
Probabilisation de scénarios par la méthode PROBEXPERT

Avec qui ?

Élargir le Cercle (fournisseurs, distributeurs, agriculteurs,IAA, GMS) vers l'aval : **les associations de consommateurs**

Associer les autres acteurs, instituts techniques, pouvoirs publics :

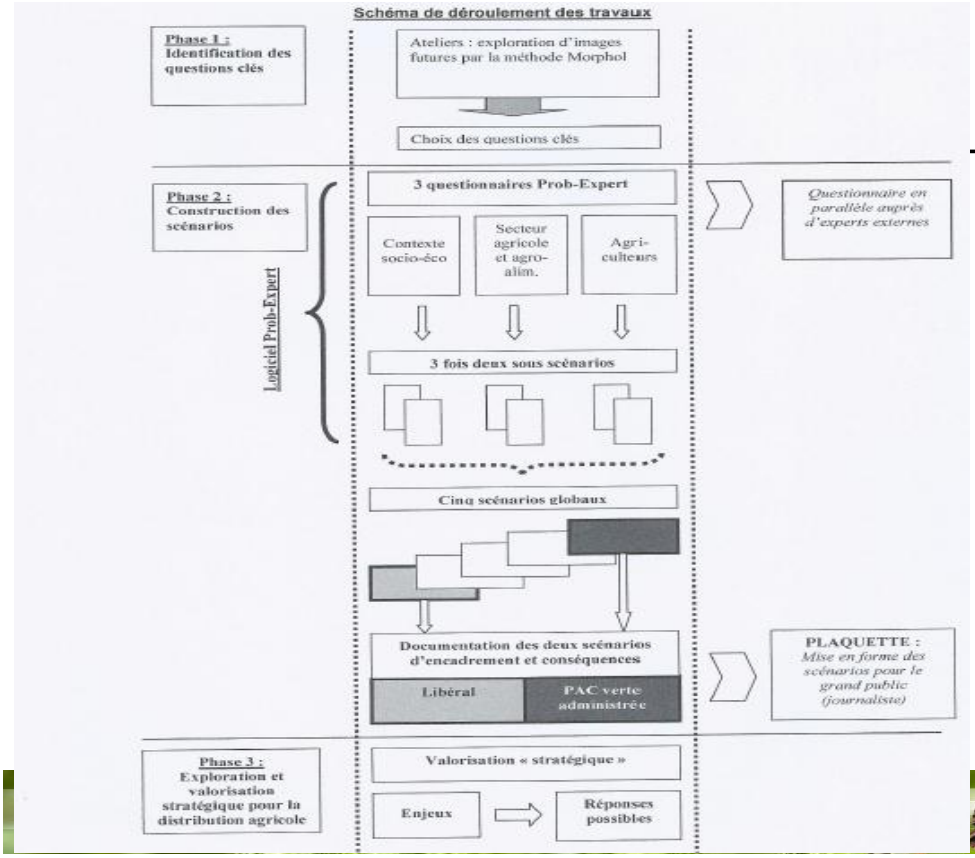
- des **auditions** pour alimenter la réflexion et confronter les points de vue
- lors du **séminaire de synthèse** pour commenter, compléter les résultats
- une **conférence de presse** pour diffuser largement les travaux



Quels agriculteurs en France en 2010, pour quelles agricultures ?

- Phase 1 : Construction de la base, exploration
  - Dimensions pertinentes et perspectives (ateliers exploratoires), scénarios qualitatifs simplifiés
  - Vingt-quatre questions clés : contexte socio-économique, filières agroalimentaires, agriculteurs (synthèse collective)
- Phase 2 : Probabilisation : les réponses aux vingt-quatre hypothèses (questions clés)
  - Deux collèges : Cercle (30), experts et acteurs de la filières (20)
  - Probabilité sur les hypothèses simples
  - Probabilité sur les hypothèses conditionnelles sur des sous-ensembles de questions majeures : *si « x » est réalisé en 2010, alors quelle est la probabilité que « y » soit réalisé ?*





- **Phase 3 : Probabilisation des scénarios (SMIC-Probexpert)**
  - Sur les questions majeures (deux par dimension)
- **Phase 4 : Construction de deux scénarios d'encadrement**
  - « Libéral OMC» et « PAC Verte administrée»
  - Quelles conditions d'émergences ?
  - Quelles conséquences pour les différents maillons de la filière ?
  - Quelles conséquences pour les milieux ruraux (habitat, activité, environnement)
- **Phase 5 : quelles réponses stratégiques possibles de la distribution agricole ?**
  - Neufs leviers stratégiques et une analyse morphologique des options stratégiques possibles



Scénario 1 :

ET SI LE LIBÉRALISME AVEUGLE FAISAIT MOURIR LES CAMPAGNES...

Ça y est ! les pays agricoles les plus libéraux (Groupe de Cairns) ont imposé la suppression des barrières douanières. En France, la mesure s'avère vite une catastrophe.

JEAN PENSAIT POURTANT ÊTRE ARMÉ POUR AFFRONTER LA CONCURRENCE SUR LE MARCHÉ MONDIAL.

LES EXPLOITATIONS DISPARAISSENT SI VITE QU'ON VOIT POINDRE UNE FRANCE SANS PAYSANS.

Depuis 2005 : une « démarche type »…
…due aux contraintes de temps des dirigeants !!

- Un processus sur environ 14 à 18 mois
- Une journée de lancement (réunion préalable de bureau) pour identifier la « question prospective partagée »
- Quatre réunions de travail (1 journée : soir, matin)
- Une méthode choisie selon la question posée, mais de plus en plus « légère »
- Un travail en « back office » (recherche documentaire, rédaction, animation)
- Des apports extérieurs (conférences, entretiens)
- Un séminaire de synthèse élargi à d 'autres acteurs



Phase 10 (2006-2007) :

La libéralisation accrue des échanges agricoles à l'horizon 2015 :

- Construire un scénario d'accélération de la libéralisation des politiques et des marchés agricoles et alimentaires (PAC, OMS, …)
- Explorer les conséquences et enjeux pour la production de céréales et oléoproéagineux français, et pour la distribution agricole, et identifier leurs réponses possibles

Comment ?

- Un seul scénario

- Des travaux en ateliers, une documentation en back-office,

- Les outils : système des facteurs clés , Fiches facteurs synthétiques (B-Off et ateliers) ; grille conséquences/enjeux sur la distribution ; réponses possibles

Avec qui ?

Cercle élargi (fournisseurs, distributeurs, agriculteurs, IAA, GMS, Assoc. de consommateurs)

Associer les autres acteurs, instituts techniques, pouvoirs publics, organisations internationales (OMS, OCDE-FAO, …)



L'interrogation initiale et ses composantes

Que pourrait-il se passer pour les productions céréales françaises si la logique de libéralisation des marchés agricoles se poursuivait (OMC, PAC): baisse rapide voire suppression des soutiens à la production et/ou au producteur et suppression des barrières aux échanges ?

Au-delà de ces facteurs centraux, quels peuvent être les effets d'autres facteurs clés de la compétitivité demain :

- Disponibilité de la ressource en eaux,
- Impasses ou contraintes techniques majeures (phytos, OGM…)
- Demande fortes et diversifiées en céréales (énergies, matériaux, …)
- Les perspectives de l'offre

Les deux questions à visée opérationnelle

- Quels seraient alors
  - les conséquences sur la compétitivité de la production française
  - les enjeux pour les acteurs de l'amont de la filière agricole française : Distribution, Agrofourniture ?

- Quelles seraient les réponses possibles pour la Distribution Agricole ?

29

Le mode de travail et les experts mobilisés

- Bibliographie initiale, documentation rétro-prospective des facteurs clés
- Travaux en ateliers collectifs
- Interventions d'experts
  - **Loek BOONEKAMP,** OCDE, Chef de la division des échanges et des marches agricoles : Les perspectives des marchés agricoles OCDE/FAO à l'horizon 2015
  - **Michel LOPEZ**, Crédit Agricole, Direction de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire : l'offre en céréales
  - **Jean-Jacques VORIMORE**, Président de France Export Céréales : la demande en céréales
  - **Jack MASSE et Xavier CASSEDANNE,** Arvalis : Les coûts de production et la compétitivité des grands pays exportateurs
  - **Cédric PENE**, Conseiller agricole, Délégation permanente de la France auprès de l'OMC : L'OMC et les négociations du Cycle de Doha (situation et perspectives)
  - **Mr Henri TARDIEU**, Directeur Général de la Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne : les enjeux posés par la disponibilité des ressources en eau

30

Liste et documentation initiale des dimensions et des facteurs (a)

Source : OCDE/FAO, Cercle Prospective, INRA, …

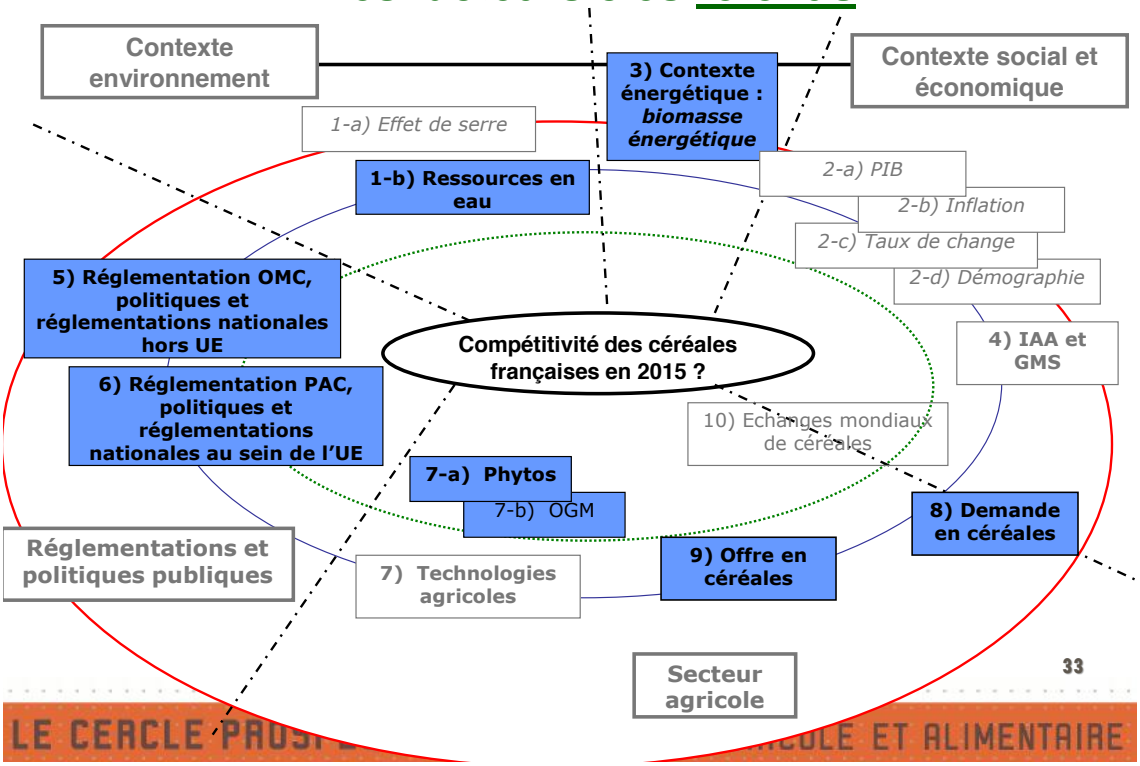
- **Dimension 1 : Contexte environnemental**
  - Changements climatiques
  - Ressources en eau
- **Dimension 2 : Contexte socio-économique**
  - PIB
  - Inflation - IPC
  - Taux de change / évolution
  - Démographie
- **Dimension 3 : Contexte énergétique**
  - Approvisionnements, politiques énergétiques, volumes des marchés, prix, mix sources, ...
- **Dimension 4 : Secteur industriel et commercial de l'agroalimentaire (IAA et GMS)**
- **Dimension 5 : Réglementation OMC, politiques et réglementations nationales hors UE**
  - OMC
  - Politiques nationales hors UE : USA, Chine, Brésil, ...
- **Dimension 6 : Réglementation UE, politiques et réglementations nationales au sein de l'UE**
  - PAC : ressources, piliers, découplage, conditionnalité, ...
  - Politiques nationales agricoles au sein de l'UE

Liste et documentation initiale des dimensions et des facteurs (b)

Source : OCDE/FAO, Cercle Prospective, INRA, …

- **Dimension 7 : Technologies agricoles**
  - Les phytos
  - Les OGM
- **Dimension 8 : La demande en céréales**
  - Consommation / taux de croissance
  - Consommation / évolution de l'alimentation
  - Alimentation humaine et animale
  - Biomasse énergétique
- **Dimensions 9 : L'offre en céréales**
  - Production / Volume
  - Production / Prix
- **Dimension 10 : Les échanges mondiaux de céréales**
  - L'État des lieux
  - L'évolution de la concurrence
- **Dimension 11 : Divers**
  - Maladies animales
  - Maladies végétales

Les facteurs clés retenus



Le « mode de réflexion » et ses étapes

- Un travail **par facteur clé**, puis globalement
- Le choix d'une **hypothèse prospective** par facteur à l'horizon 2015
- Une évaluation des **conséquences** de chaque hypothèse **sur la compétitivité** relative de la production française de céréales.

  Un **regard qualitatif** à partir des dimensions clés de la compétitivité demain : coûts de production ; coûts d'accès aux marchés, maîtrise de la qualité, prix sur les marchés, …
- L'identification des **enjeux** et des **réponses** possibles
- Une évaluation des **enjeux globaux** et l'identification des réponses majeures possibles

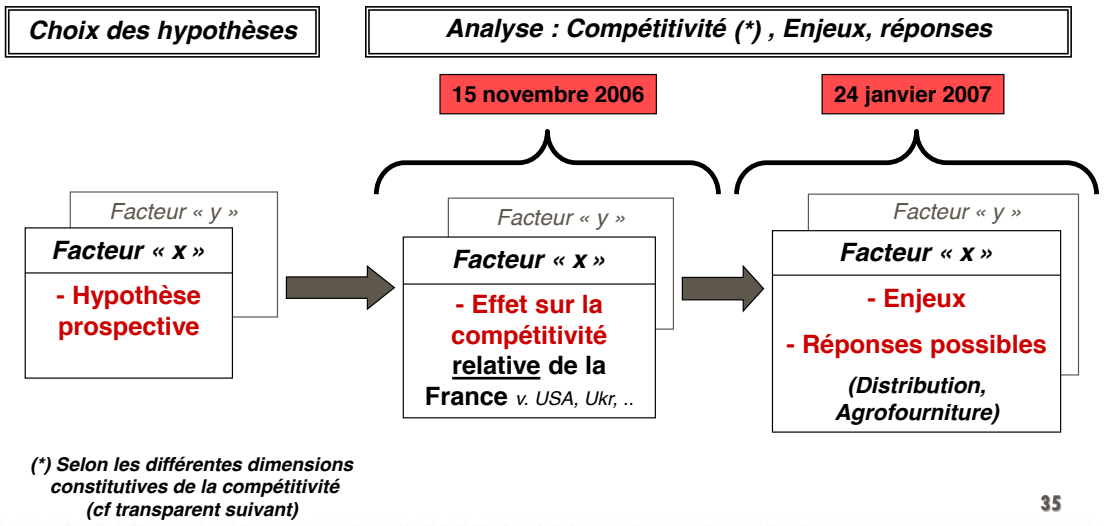
…

34

LE CERCLE PROSPECTIVE DES FILIÈRES AGRICOLE ET ALIMENTAIRE

La logique de l'évaluation : sectorielle puis globale (A)

(A) Analyse par facteur



(*) Selon les différentes dimensions constitutives de la compétitivité (cf transparent suivant)

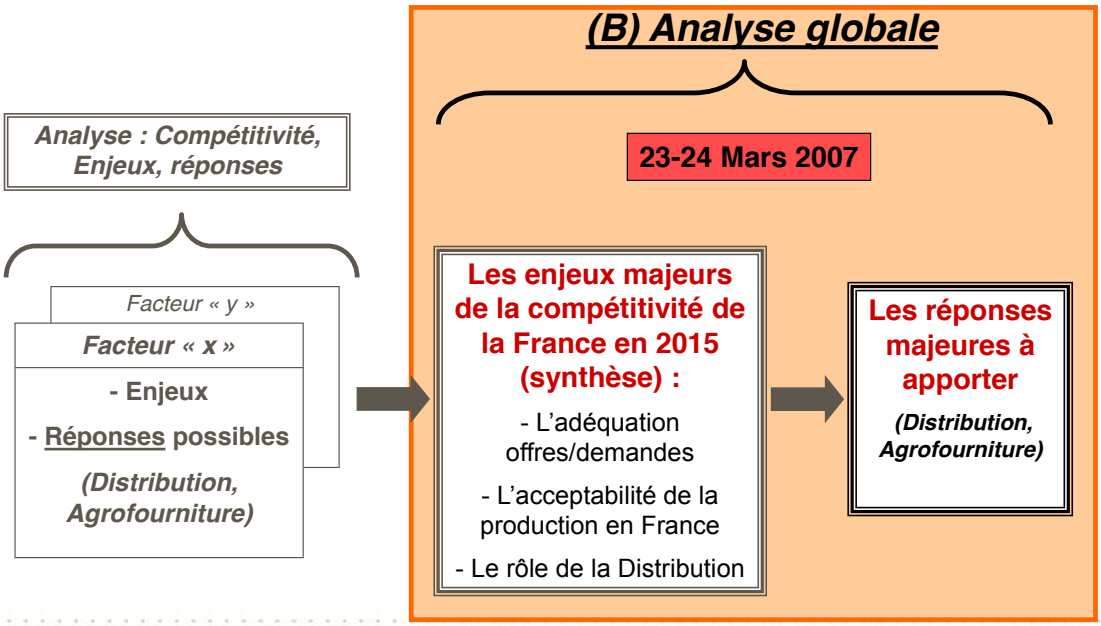
35

Les dimensions pour documenter l'analyse des effets sur la compétitivité de la production française de céréales

- Niveau et maîtrise des volumes de production et des rendements *(cf. climat, surfaces disponibles, techniques culturales)*
- Niveau et maîtrise des coûts de production *(cf. structures, unité de gestion, machines, personnel, …)*
- Maîtrise des spécificités produites (segmentation) et de la qualité
- Coût d'accès aux marchés (logistique, …)
- Dispositif de mise en vente *(cf. organisation, commercial, marketing)*
- Résistance à la fluctuation des prix sur les marchés
- Sensibilité aux politiques publiques (soutiens, barrières, …) ; résistance à leurs évolutions possibles
- Attentes de revenus (et autres attentes)
- Sensibilité aux autres politiques publiques *(cf. eaux, paysages, faune et flore, aménagement du territoire, tourisme, …)*
- Autres … ?

36

La logique de l'évaluation : sectorielle puis globale (B)



EXEMPLE de Fiche facteur : Réglementation PAC, politiques et réglementations nationales en UE

Analyse rétrospective (1995-2006)
Principales évolutions passées : - Réforme de 1992 : ouverture progressive des marchés, deuxième pilier, - Accords de Luxembourg de juin 2003 : - engagement budgétaire 2013 - découplage (partiel en France mais pas dans nombre de pays) - conditionnalité des aides - Intégration des pays de l'Est (2004) dans la PAC - Variété des approches nationales dans la mise en œuvre de Luxembourg - Mise en place d'une politique sanitaire européenne
Principales dynamiques en cours : - Premiers effets de la réforme de Luxembourg (effets sur les productions, les structures, …)
Chiffres clés (Source OCDE-FAO): - L'agriculture représente 43% du budget communautaire, les fonds structurels 35%.

38

Exploration prospective de 2005 à 2015

Tendances lourdes :

- **PAC en principe fixée « politiquement » jusqu'en 2013**

Les Germes de changement :

- **Révision à mi-parcours décidée**
- **Pression de réorientation budgétaire pour soutenir la compétitivité de l'UE**
- **Impact des DPU sur la répartition des cultures y compris jachère (cf blé dur en Italie)**
- **Quelles pressions budgétaires pour des réorientations des priorités de l'UE ?**

Incertitudes majeures :

- **Quel contenu et quelles décisions à l'occasion du RV à mi-parcours ?**
- **Conséquence de la procédure de simplification de la PAC ?**
- **Réactions européennes au farm bill américain 2007**
- **Résultats des élections présidentielles françaises, poursuite de la construction de l'Europe**

Ruptures possibles :

- **Effet sur les métiers de la mise en œuvre des politiques du 2ème pilier**

39

Hypothèses « de travail » à l'horizon 2010-2015

- **Découplage total obligatoire et 2ème pilier de plus en plus important**
- **On redonne une marge de liberté aux Etats pour mener des politiques « boite verte » nationales**
- **Dérégulation des prix due à la compétition issue des usages énergétiques et matériaux**
- **Aides spécifiques à la relance de certaines productions (animales UE ou nationale…)**
- **Abandon de l'intervention et suppression des aides à l'exportation**
- **Baisse de 25% de la DPU**
- **Abandon des jachères**

40

Exemple d'utilisation de la grille de conséquences (facteur politiques européennes et nationales au sein de l'UE)

Facteur : Réglementation PAC, politiques et réglementations nationales en UE

Hypothèses clés	Effets sur la compétitivité relative des productions françaises [1]	Enjeux pour la distribution et l'agrofourniture	Réponses possibles
- Découplage total obligatoire et 2ème pilier de plus en plus important - On redonne une marge de liberté aux Etats pour mener des politiques « boite verte » nationale - Dérégulation des prix due à la compétition issue des usages énergétiques et matériaux - aides spécifiques à la relance de certaines productions (animales UE ou nationale…) - Abandon de l'intervention et suppression des aides à l'exportation - Baisse de 25% de la DPU	- Baisse de revenus - Nécessité de la compenser par une augmentation de la productivité - Accélération des mutations (abandon de production ou regroupements..) - Comportement opportuniste d'une campagne sur l'autre (comparable au fermier américain)	- Baisse de revenus - Concentration - Baisser les coûts de mise en marché - Accompagner l'agriculteur dans la gestion de son 2ème pilier - Maîtriser les marchés à terme - Accompagner la réactivité croissante de l'agriculteur - Développer l'ingénierie du prix	Travail à réaliser le 24 mars

LE CERCLE PROSPECTIVE DES FILIÈRES AGRICOLE ET ALIMENTAIRE

Conséquences pour la compétitivité, enjeux et réponses possibles de la distribution agricole

Principaux résultats

Les principales conséquences du scénario libéral 2013-2015 et les enjeux pour la production de céréales françaises

- Une pression à la baisse sur les revenus
- Plus d'aléas dans de nombreux domaines
- Une demande accrue de production de céréales, et des demandes plus variées et plus complexes
- Des contraintes croissantes dans le domaine des intrants (phytos, OGM, ressources en eau)

Conséquences et enjeux 1 :
Une pression à la baisse sur les revenus

- La spécialisation accrue des productions selon les zones
- La nécessité d'accélérer les mutations *(taille des exploitations, travail collectif, mise en commun de moyens, assolements en commun, …)*
- Aller pour certains agriculteurs ou certains territoires vers la diversification des métiers, les multi-activités

Conséquences et enjeux 2 :
Plus d'aléas dans de nombreux domaines

- Des aléas de natures très variées : compétition pour les productions énergétiques, prix, risques sanitaires, risques climatiques, évolution réglementaires contraignant les choix techniques, …

- Donc, la nécessité de développer pour l'agriculteur :
  - la couverture des risques face à la volatilité des prix
  - les assurances revenus ou récoltes
  - la réactivité, la flexibilité, l'adaptabilité, l'opportunisme, …
  - la maîtrise des risques qui mettraient en danger la sécurité sanitaire

45

Conséquences et enjeux 3 :
Une demande accrue de production de céréales et des demandes plus variées et plus complexes

- Maintenir et développer la maîtrise et la compétence (voire l'avance) dont disposent les producteurs français :
  - contractualisation pluri-annuelle
  - respect des qualités
  - maîtrise des risques

- Complexification et variété des demandes
  - coller aux évolutions des marchés
  - développer des offres face à cette segmentation accrue
  - voire favoriser cette segmentation en s'appuyant sur les compétences distinctives françaises

46

Conséquences et enjeux 4 :
Des contraintes croissantes dans le domaine des intrants (phytos, OGM, ressources en eau)

- Mettre en place des réponses appropriées
  - développement d'itinéraires techniques adaptés
  - prise de conscience d'impasses techniques possibles (enjeux sur les volumes et la qualité des productions, sur la maîtrise des risques sanitaires)

- Cependant, la contrainte de l'eau risque d'être forte
  - pour certains grands compétiteurs des productions françaises ; par exemple chez les Australiens
  - dans certains des grands pays consommateurs comme l'Inde ou la Chine (déséquilibre demande / offre et besoins d'importations durables ?)

Trois champs pour les réponses des distributeurs agricoles

- L'adéquation offre/demande sur les marchés agricoles

- L'acceptation de la production agricole sur le territoire français

- Le rôle central de la distribution agricole comme acteur pivot et intermédiaire

Réponses de la distribution agricole 1 :
L'adéquation offre/demande sur les marchés agricoles

- **Accompagner et favoriser**
  - l'abaissement important du « point mort »
  - la concentration inéluctable
  - le partage des moyens (machines, personnels, assolements, …)
- **Assister la segmentation des producteurs et des offres**
- **Développer la gestion des aléas de production (variabilité annuelle), notamment en liaison avec la ressource en eau**
- **Poursuivre la maîtrise de la qualité et de la sécurité des produits, la maîtrise des volumes**
- **Accompagner la saisie des opportunités et la maîtrise des risques liées aux nouveaux marchés : énergie, matériaux**
- …

49

LE CERCLE PROSPECTIVE DES FILIÈRES AGRICOLE ET ALIMENTAIRE

Réponses de la distribution agricole 2 :
L'acceptation de la production agricole sur le territoire français

- Développer un rôle de partenaire et d'alliance autour de la gestion de la ressource en eau
- Promouvoir l'émergence d'itinéraires techniques adaptés aux contraintes attendues ou possibles (impasses techniques phytos, OGM, …)
- Développer les capacités d'adaptations aux évolutions de la PAC (deuxième pilier, contrôles, …)
- Accompagner la diversification et la multi-activité par de nouvelles offres de services adaptées selon les territoires et les projets des agriculteurs

…

50

LE CERCLE PROSPECTIVE DES FILIÈRES AGRICOLE ET ALIMENTAIRE

Les réponses de la distribution agricole 3 :
Le rôle central de la distribution agricole comme acteur pivot et intermédiaire dans trois domaines

- **<u>Entre la production agricole et la société française</u>, au niveau national ou local**
  - débats concernant les choix techniques
  - gestion collective de la ressource en eau
  - construction d'indicateurs de progrès sur les enjeux environnementaux (pesticides, pollution des eaux, …) ;
- **<u>Entre la demande et l'offre</u>, afin de permettre une présence durable des productions françaises sur les marchés**
- **Comme <u>animateur de la variété des organismes de services et de conseils</u>, notamment pour l'accompagnement réglementaire ou l'analyse économique (traçabilité, analyse de données, …)**

51

En guise de synthèse : Une "mutation culturelle nécessaire" du monde agricole

« La distribution agricole, en tant que maillon de la filière agro alimentaire au plus proche de l'aval économique, devra contribuer fortement à la mutation globale nécessaire du maillon le plus en amont que sont le monde agricole et les agriculteurs, dans leurs diversités de valeurs, d'attitudes et d'attentes »

52

Illustration des apports des experts et acteurs

Philippe d'Iribarne : Rapprocher les agriculteurs des citoyens : une communication à l'écoute des attentes, comme des interrogations, de la société française d'aujourd'hui

La communication doit sortir du terrain technique et de ses certitudes, sources de méfiance de la part des consommateurs et des citoyens. Il s'agit aujourd'hui pour les agriculteurs (comme l'ont fait certains secteurs industriels avant eux), de montrer « son » écoute de la société et contribuer ainsi à retrouver sa crédibilité.

Il est possible, et cela est entendu, de tenir un discours qui affirme : « *Nous vous avons écouté, nous sommes d'accord avec vous et nous prenons toutes ces questions au sérieux. Nous aussi ne sommes que des humains. En tant que membres de la société, nous avons des intérêts similaires et faisons de notre mieux – avec nos savoirs et nos moyens – afin de prendre en compte vos demandes légitimes* ».

Cette attitude permettrait ainsi de « déplacer » le rapport des agriculteurs et des entreprises avec les citoyens du champ de « l'absolu de la connaissance » (cf. encadré suivant), vers un champ plus « moral » dans lequel il est possible d'affirmer « *nous ne sommes pas des dieux, nous faisons du mieux que nous pouvons, dans une démarche responsable de progrès permanent* » !

Philippe d'Iribarne : Le principe de précaution dans les imaginaires français et américains

Le principe de précaution aux USA s'exerce dans un contexte culturel bien spécifique, car c'est une société encore très religieuse. Le divin et l'absolu sont donc réservés à la religion. L'économie est rattachée à l'humain et donc au relatif. Ces deux notions sont bien séparées. Le principe de précaution est géré de façon technico-réglementaire au sein des marchés.

En revanche, face à ces situations où règnent le relatif et la probabilité, les Français, qui placent moins leur besoin d'absolu dans le domaine religieux, trouvent des substituts comme le domaine du politique ou le principe de précaution. L'Etat est donc chez nous en première ligne, considéré comme le protecteur du citoyen, qui limite les effets extrêmes ou indésirables des mécanismes libéraux.

Illustration des apports des experts et acteurs

Henri NALLET * : Qu'attendent demain les sociétés européennes de leur agriculture et des agriculteurs, et quels moyens sont-elles prêtes à y consacrer ?

Répondre à cette question signifie analyser - sans tabous ni œillères - ce qui a changé depuis 50 ans dans les attentes de la société à l'égard de l'agriculture. Plus particulièrement dans trois directions : attentes des consommateurs, nouveaux usages des produits agricoles (notamment dans le domaine énergétique), contraintes et opportunités environnementales (eau, pesticides, OGM, maintien de la biodiversité).

A l'issue de ce travail d'éclaircissement, la Commission devrait proposer – comme en 1958 - les instruments nécessaires au développement de notre agriculture pour le XXIème siècle, dans quatre domaines : les instruments de gestion des marchés, la nature et la place de la gestion publique, les outils permettant d'assurer le revenu des agriculteurs, la gestion de la convergence dans un marché unique aux agricultures très disparates ?

Dans cette perspective, la France, en tant que 1ère puissance agricole européenne, et qui dispose d'une productivité reconnue, est légitime pour s'allier à d'autres grands pays agricoles européens afin de proposer les bases d'une « refondation » de la PAC.

**) Ancien Ministre de l'agriculture, ancien Garde des Sceaux*

Claudya PARIZE-SUFFRIN

FABRIQUER ENSEMBLE LA STRATEGIE : D'une démarche de Prospective Stratégique à une plateforme « d'Open Strategizing » chez BASF Agro de 1995 à 2012

Résumé

Notre thèse a pour point de départ une situation de management empirique représentée par un *Cercle de réflexions prospectives*, que nous appelons PSP (Prospective Stratégique Participative), menée par BASF Agro sur une période de plus de dix ans avec l'ensemble des acteurs de la filière agro-alimentaire. Les acteurs du *Cercle* ont une relation marchande et décident d'explorer des opportunités de collaboration sur un mode communautaire. Ils expandent ensemble un espace de conception où interagissent les savoirs et les relations dans un processus d'innovation. Nous aboutissons à l'hypothèse que la PSP joue le rôle d'une plateforme ouverte de fabrique de la stratégie (*open strategizing platform*) et de fonctionnement des affaires entre les acteurs qui sert à réfléchir et concevoir ensemble des stratégies nouvelles. La PSP est un dispositif de gestion dont la vision simplifiée de l'organisation (la configuration de référence implicite) est un écosystème d'affaires, et pas seulement une organisation classique. Notre analyse est basée sur une étude de cas longitudinale de dix-sept ans.

Mots clefs : fabrique de la stratégie, conception, innovations managériales, plateforme, écosystème d'affaires, prospective.

Abstract

Our thesis has to point of departure a situation of empirical management represented by a circle of foresight thinking, which we call FPS (Foresight Participatory Strategic), conducted by BASF Agro over a period of more than ten years with all the actors involved in the food chain. The players in the circle have a merchant relationship and decide to explore opportunities for collaboration on a community way. They expanded together a design space or interact the knowledge and relationships in a process of innovation. We have ended up with the assumption that the FPS plays the role of an open-strategizing platform and for the operation of business between the actors which is used to reflect and devise all the new strategies. The FPS is a management innovation which the configuration of implicit reference is a business ecosystem, and not just a typical organization. Our analysis is based on a longitudinal case study of seventeen years.

Key words : strategizing, design, management innovations, platform, business ecosystem, foresight.