

Anticipation des éléments constitutifs des coalitions en situations extrêmes pour une meilleure résilience collective

Sylvaine MERCURI CHAPUIS

Institute of Sustainable Business and Organizations, Sciences and Humanities

Confluence Research Center - UCLY, ESDES,

smercurichapuis@univ-catholyon.fr

Thomas GAUTHIER

emlyon business school

gauthier@em-lyon.com

Résumé :

Les pratiques d'anticipation et la confrontation des organisations à des situations extrêmes à l'aide de scénarios prospectifs apparaît comme un dispositif intéressant pour stimuler la créativité, l'apprentissage et la résilience des individus dans les organisations. Afin d'appréhender ce potentiel, nous étudions les éléments constitutifs des coalitions qui se forment en situations extrêmes. Notre méthodologie qualitative, basée sur un prototypage par les participants à l'enquête de coalitions et le recours aux scénarios établis par l'association Futuribles International en juin 2020 liés à la crise du Covid-19 ainsi que les scénarios établis dès l'été 2019 dans le rapport Genève 2050, donne des pistes de réflexions intéressantes.

Mots clés : pratiques d'anticipation, scénarios prospectifs, coalitions, environnements extrêmes, résilience collective.

Anticipation des éléments constitutifs des coalitions en situations extrêmes pour une meilleure résilience collective

INTRODUCTION

Qu'ils soient économiques, sociaux ou environnementaux, les effets dévastateurs des activités humaines sont nombreux et agissent à long terme. Ne serait-ce que sur la sphère environnementale, des événements comme l'accident nucléaire de Fukushima auront des conséquences séculaires. La gestion internationale de la crise du Covid 19 est elle aussi amenée à causer des effets à long-terme autant sur le plan économique que social mais aussi environnemental. Un constat persiste : c'est souvent lorsque les situations deviennent incontrôlables que des décisions sont prises afin de limiter les dégâts. Ces décisions sont souvent très communes et n'ouvrent que très peu de place à l'innovation. Anticiper ces situations permettrait d'éviter les dégâts ou du moins de réduire considérablement leurs effets. Cela permettrait de stimuler l'essor de solutions inédites en mettant l'accent sur des coalitions d'organisations efficaces. Toutefois, placer les organisations dans des situations extrêmes nécessite une grande disponibilité d'esprit et de développer un processus efficient. Comme le rappelle Godé *et al.* (2012), une situation devient extrême lorsqu'elle se déroule dans un environnement marqué par une forte évolutivité, de l'incertitude et dans lequel il existe des risques importants pour les participants.

L'anticipation est à ce titre une pratique permettant de mettre en évidence les parties en présence (ou parties prenantes) et de réfléchir davantage aux conséquences des décisions bien avant que celles-ci ne soient prises (Poli, 2019). Les décisions sont moins unilatérales suscitant moins de remise en question car elles sont contrebalancées par divers enjeux (ou « *stake* ») (Freeman, 1984). Les parties prenantes, leur dominance et leur leadership deviennent des sujets incontournables (Marchais-Roubelat et Roubelat, 2016) et l'anticipation est certainement le meilleur moyen de prévenir les contradictions, les situations indésirables et de soutenir des décisions plus vertueuses et partagées. Mais elle nécessite du temps et peut parfois déplaire. Les pratiques d'anticipation et la confrontation des organisations à des situations extrêmes à l'aide de scénarios prospectifs apparaît comme un dispositif intéressant pour stimuler la créativité, l'apprentissage et la résilience des individus dans les organisations. Comme le rappelle le rapport Genève 2050¹ publié en 2020 et qui sera utilisé dans ce travail de recherche

¹ <https://www.ge.ch/dossier/geneve-2050>

comme élément fondateur : « *les défis sont multiples, mais grâce à la bonne collaboration entre société civile, acteurs publics et entreprises, des solutions innovantes et intégratives voient le jour. Plus largement, le désir de bien vivre (...) devient un thème prépondérant* ». Belet (2013) entrevoit davantage d'éthique et de responsabilité du leadership et du management des entreprises basées sur une écoute des intérêts des principales parties prenantes. Le management des hommes est un domaine où le potentiel d'innovation est très important et l'investissement doit porter sur les « technologies organisationnelles », facteur de performances pérennes futures (Hamel, 2009). Les parties prenantes (Freeman, 1984) bousculent la conception traditionnelle, bilatérale et autocentrée des relations (Ramirez et Selsky, 2016) depuis fort longtemps. Plus récemment, c'est le thème de la raison d'être qui renoue avec le présent et qui invite le collectif à davantage réfléchir à sa mission et à faire preuve de véritable responsabilité. Le management se doit d'être inédit.

Notre siècle voit également la prédominance de solutions digitales qui permettent aux individus d'être instantanément interconnectés. La valeur créée, qui trouve ses racines dans des dispositifs linéaires que l'on nomme encore aujourd'hui chaîne de valeur, n'est plus l'apanage de seulement quelques individus plus puissants que d'autres. La notion de liens, qui selon De Rosnay (2012), « libèrent » renvoi à l'idée que les rapports de force devraient disparaître au profit de rapports de flux. Le management doit trouver une alternative et se mettre en résonance de son environnement. Il doit favoriser les flux plutôt que la force : la notion de *servant leadership* prend ainsi tout son sens : « *il fait un pari intelligent et éthique sur l'homme fondé sur la notion de service* » (Belet, 2013, p. 17) au travers par exemple de l'écoute, du dialogue, de la création d'un climat de confiance, de la délégation, de la responsabilisation, ou encore de l'encouragement à la prise d'initiative et aux idées créatives. Ce qui prévaut aujourd'hui c'est la constellation des acteurs qui, ensemble, coproduisent de la valeur. Certains sociologues comme Uhalde et Osty (2007) proposeront d'analyser les rapports inter organisationnels selon trois catégories (l'opposition, la négociation et le consensus)². Ulrich (2008) parlera plutôt de paternalisme et de consensus : pour le premier, il s'agit de prendre une décision *au nom* de ceux qui sont touchés, pour le second, il s'agit de prendre une décision *avec* ceux qui sont touchés. Ce modèle résume fortement les stades par lesquels de nombreuses organisations sont passées par peur de l'inconnu. Mais si l'on se réfère aux travaux de Porter et

² Dans le premier cas la dynamique sociale est caractérisée par *une confrontation de forces opposées* (Uhalde et Osty, 2007, p. 75) ; dans le second cas la dynamique sociale apparaît peu conflictuelle, *chacun des acteurs a du poids et s'engage* (Ibid, p. 81) pour résoudre collectivement des problèmes ; et dans le troisième cas la dynamique entre les acteurs et les jeux « *convergent vers un accord global sur la marche à suivre et sur l'ordre social de la production* » (Ibid, p. 86)

Kramer (2019) sur les différentes formes de capitalismes, le XXI^e siècle voit plutôt apparaître un nécessaire travail d'optimisation des parties prenantes. Cette optimisation passe certainement par des combinaisons inédites qui comme l'ODI³ l'espère pourront être qualifiées de « coalitions efficaces » (en termes de transparence des activités qu'elles développeront).

Le développement de coalitions de parties prenantes et leur analyse est un point focal et le contexte particulier que nous venons de présenter interroge sur la nécessité d'anticiper les éléments constitutifs des coalitions face à des situations extrêmes. Notre problématique peut alors se résumer ainsi : en situations extrêmes, quels éléments constitutifs d'une coalition peut-on anticiper ? Afin de répondre à cette problématique de recherche, nous présenterons dans une première partie notre cadre conceptuel autour des scénarios prospectifs comme dispositifs d'expérimentation et d'apprentissage en situations extrêmes permettant de mettre en exergue des coalitions de parties prenantes et de favoriser la résilience collective. Notre seconde partie portera sur notre méthodologie qualitative et sa mise en place dans des organisations apprenantes. Nous présenterons ensuite nos résultats dans une troisième partie que nous discuterons dans la quatrième partie de ce travail.

1. CADRE CONCEPTUEL

1.1. EXPERIMENTER ET APPRENDRE EN SITUATIONS EXTREMES : LE ROLE DES SCENARIOS PROSPECTIFS

Voir loin et voir large tels sont les mots de Berger (1964) puis voir ensemble de Godet⁴ lorsqu'ils définissent la méthode prospective. Les scénarios prospectifs sont pour leur part des outils stimulants et bénéfiques à l'innovation et au développement de solutions inédites par un collectif éclairé (Mercuri Chapuis et Gauthier, 2018). Les parties prenantes ont un rôle central à jouer (Marchais-Roubelat et Roubelat, 2016) car par leurs interrogations multiples, elles sont sources de créativité. Les situations extrêmes qui défient les organisations contemporaines sont quant à elles plus nombreuses, que celles-ci soient plus fréquentes ou mieux conscientisées. Le débat s'ouvre alors sur une nécessaire prise en compte à long terme des individus et de leur

³ Overseas Development Institute (ODI) est un groupe de réflexion sur les affaires mondiales, fondé en 1960. Sa mission est « d'inspirer les gens à agir contre l'injustice et l'inégalité par le biais de recherches collaboratives et d'idées qui comptent pour les gens et la planète ».

⁴<https://www.millenaire3.com/dossiers/LA-PROSPECTIVE-UNE-PRATIQUE-A-REDECOUVRIR/La-prospective-aujourd-hui-et-ses-enjeux>

environnement : « nous devons vivre avec l'incertitude et retrouver une forme d'humanisme⁵ ».

Le recours aux scénarios prospectifs afin d'expérimenter des situations extrêmes est une idée qui semble bien admise par des chercheurs en prospective qui identifient la science-fiction comme élément méthodologique central, on parle alors de *science fiction as foresight* (Johnson, 2011). Quatre objectifs lui sont associés : l'innovation de produit, la réflexion ou l'inspiration, l'engagement avec l'audience, le développement des frontières de l'imagination. Les chercheurs du domaine mettent l'accent sur trois leviers centraux : la technologie, le contexte social et les individus. Compte tenu des hypothèses initiales, ces trois leviers sont ensuite plus ou moins actionnés : par exemple si le prototype de science-fiction est destiné à encourager ou à inspirer les ingénieurs ou les scientifiques d'une organisation à innover en matière de produits, nous mettrons l'accent sur la technologie. Si le prototype de science-fiction vise à sensibiliser les décideurs politiques à comprendre les implications sociales d'une technologie émergente, nous mettrons l'accent sur le contexte. Enfin, si le prototype de science-fiction est destiné à se connecter émotionnellement avec un public, peut-être pour communiquer le potentiel d'une technologie à une organisation, nous mettrons l'accent sur les personnes (Fergnani and Song, 2020). La *science fiction as foresight* nous permet d'assimiler les scénarios prospectifs à des situations extrêmes à vivre. Ainsi, placés dans des situations extrêmes, les participants prendraient alors la véritable mesure de leurs décisions et des conséquences à long terme. L'expérimentation de ces situations aboutirait à des décisions réelles parfois controversées qui consisteraient à ne pas suivre la tendance décrite par le scénario vécu et à faire preuve de plus de mitigation, ou en d'autres termes, à moins de brutalité.

Concernant les types de scénarios prospectifs la littérature académique offre plusieurs pistes. Même si les typologies suggèrent la construction de parfois trois, parfois quatre voir cinq scénarios pour l'avenir, il y aura toujours un triptyque persistant (Godet et Durance, 2011) : tendance logique, révolution radicale, mitigation. Ce triptyque laisse une marge d'imagination plus large lorsqu'il est question de mitigation puisque les paradoxes liés aux situations managériales sont plus nombreux à être soulevés. Ils attestent de la complexité de la tâche à accomplir et d'un besoin d'adoucir les décisions qui peuvent s'avérer très brutales dans ces situations. On comprend que le contexte de décision n'est ni blanc ni noir, et qu'il rejoint l'idée selon laquelle le tout est plus que la somme de ses parties⁶. Se discute alors les pous et les contres (mitigation) et pas uniquement les pous (tendance logique) ou les contres (révolution

⁵ <https://lejournel.cnr.fr/articles/edgar-morin-nous-devons-vivre-avec-lincertitude>

⁶ Selon la maxime du philosophe Aristote.

radicale). Reprenant les travaux de Ramirez et Selsky (2014), les scénarios contribuent dans les environnements complexes: 1) à reconnaître une potentielle turbulence à venir et à mettre en place d'un processus créatif permettant d'imaginer les possibilités et défis que cela pourrait poser ; 2) à évaluer si le contexte commence à devenir ou est déjà devenu turbulent si (a) n'a pas été possible, et à imaginer différentes possibilités et défis que cela pourrait poser pour sa stratégie ; 3) compte tenu de 1) et/ou 2) à aider à se préparer aux turbulences en identifiant des expériences, des prototypes, des recherches et des actions pour arrêter le développement de la turbulence en adoptant un comportement adaptatif actif et en évitant les comportements inadaptés ; 4) à donner des conseils et de l'espoir à ceux qui se trouvent déjà dans un environnement turbulent en proposant des options stratégiques collaboratives et/ou concevoir en authentique. L'expérimentation des coalitions semble une opportunité intéressante pour atteindre une meilleure résilience collective. Nous aborderons ce point dans le paragraphe suivant.

1.2. DES COALITIONS A VIVRE PLUTOT QU'A SUBIR OU COMMENT METTRE EN ŒUVRE ET ATTEINDRE LA RESILIENCE COLLECTIVE

Les origines économiques de la stratégie confèrent aux organisations une attitude basée sur des rapports de force avec leurs parties prenantes directes : concurrents, mais aussi fournisseurs et clients (Ramirez et Selsky, 2014). Dans ces conditions, nul besoin de se préoccuper du contexte plus large dans lequel l'organisation est plongée. Cette conception de la stratégie atteint ses limites lorsque l'environnement contextuel est à la fois instable et imprévisible mais aussi lorsque des liens se tissent et se détissent.

Comme le rappellent Ramirez et Selsky (2016), l'approche historique en stratégie d'entreprise tire ses origines de la pensée économique néoclassique. Elle se préoccupe essentiellement d'intégrer les incertitudes prévisibles (i.e. qui peuvent être raisonnablement anticipées) liées notamment à l'offre, à la demande, et aux fluctuations associées aux processus internes de l'organisation. Elle fait en outre l'hypothèse que ces incertitudes prévisibles découlent essentiellement de la dynamique concurrentielle à l'œuvre entre plusieurs organisations qui s'affrontent dans un espace donné. D'après la théorie classique de la stratégie, toute incertitude doit être appréhendée comme un défi lancé à la conduite des affaires de l'entreprise, à qui il revient de le surmonter en adoptant une stratégie concurrentielle adaptée. Mais depuis plusieurs années, des chercheurs critiquent de plus en plus vivement les limites de cette représentation de la stratégie d'entreprise. Pour eux, elle se résume à établir un rapport de forces avantageux pour l'organisation à l'intérieur de son environnement immédiat, sans se préoccuper du contexte plus

large dans lequel l'entreprise est plongée. Or en situation de turbulence, c'est-à-dire lorsque le niveau de complexité et d'incertitude de l'environnement contextuel est tellement important que ce dernier devient alors instable et imprévisible, les acteurs ne sont plus en capacité, individuellement, de déployer sereinement et durablement leurs activités. Tout comme l'idée sous-jacente du programme « Reset⁷ » sur le numérique initié en 2019 par la Fondation internet nouvelle génération (Fing), agir en coalition devient un impératif stratégique en situation d'incertitude. Cette idée se fonde sur les travaux de Emery et Trist (1965) qui indiquent que les actions entreprises par les organisations donnent lieu à des développements de plus en plus imprévisibles, qui peuvent être amplifiés de manière inattendue, n'importe où, n'importe quand : il s'agit de « *dépasser la tendance naturelle de chacun à se positionner dans son propre champ de spécialité, à tenter de mettre systématiquement à l'agenda ses propres enjeux (...) et à croire que le futur "officiel", sorte d'accélération et d'intensification du présent, adviendra quoi qu'il arrive (peut-être juste un peu en retard compte tenu du choc pandémie mondiale que nous vivons actuellement)*⁸ ». Autour d'une pensée de l'écologie sociale des organisations Emery et Trist (1965) expliquent qu'il serait possible à plusieurs acteurs, sous réserve qu'ils s'organisent en coalition, de créer un champ de stabilité (qui ne serait pas pour autant verrouillé, c'est-à-dire incapable d'évoluer) au milieu d'un environnement devenu "turbulent". Aucun acteur n'est en effet en mesure de déployer sereinement et durablement ses activités dans un environnement turbulent, s'il se repose exclusivement sur la qualité de sa stratégie. Pour les deux chercheurs, il serait au contraire nécessaire à plusieurs acteurs, réunis en coalition, de construire d'abord un référentiel commun (en d'autres termes, un ensemble de valeurs partagées), sur la base duquel ils pourront ensuite donner naissance, ensemble, à travers leurs décisions et leurs actions, à un champ de stabilité (et non, comme indiqué déjà plus tôt, d'immobilité) beaucoup moins sensible aux effets délétères des turbulences. La construction de coalition, reléguée dans l'approche classique de la stratégie au rang de tactique, devient ici l'activité stratégique principale.

Les coalitions deviennent alors un palliatif intéressant pour décider avec les parties prenantes (Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006). Faire face aux contradictions en construisant plutôt

⁷ Dans le cas du programme Reset, créer un champ de stabilité présuppose d'être parvenu à réunir au sein de la coalition des acteurs capables d'agir ensemble et simultanément sur trois principes organisateurs clés : l'offre numérique, la commande, et les usages. L'offre numérique concerne les choix d'architecture, de conception, d'interopérabilité, etc. La commande concerne, au sens large, l'intention politique ou stratégique des maîtres d'ouvrage publics, le modèle d'affaires et les critères d'achat des entreprises clientes, les principes directeurs des investisseurs de l'innovation numérique, etc. Les usages recouvrent ici aussi bien les pratiques numériques (individuelles et collectives) que les "enjeux d'éducation, d'inclusion, d'appropriation, de démocratie politique ou sociale, d'exercice des libertés, de partage de la décision, de consommation, de travail, de culture technique".

⁸ <https://www.futuribles.com/fr/article/agir-en-coalition-un-imperatif-strategique-en-situ/>

que de subir (Marchais-Roubelat et Roubelat, 2016) un environnement turbulent serait le plus sûr moyen d'établir des actions responsabilisantes qui, par la même occasion, pourront être en adéquation avec le programme du millénaire lancé par les Nations Unies autour des 17 objectifs du développement durable ou avec une culture du *servant leadership* (Belet, 2013). La coalition, qui opère à une échelle intermédiaire pourrait alors être comprise comme un objet frontière, à la fois aiguillon et amplificateur pour les actions coordonnées de ses organisations membres. L'approche traditionnelle du rapport de force dans les coalitions serait considérée comme un élément d'arrière-plan à écarter au profit de thématiques plus fédératrices comme la créativité, l'apprentissage et la résilience collective. L'entre-deux (la coalition) deviendrait l'objet central d'analyse entre création et apprentissage de la valeur produite. Il servirait au développement d'une meilleure résilience collective et au maintien d'une nécessaire mémoire du passé en intégrant les notions de surprise, de rupture et de disruption et en invitant à chercher l'innovation hors des sentiers battus : on examine d'abord ce qui semble à première vue extrême, impossible et inconnu car les idées nouvelles sont plus marquées par leur caractère inconfortable que par leur vraisemblance (Marchais-Roubelat et Roubelat, 2016). Les contributions individuelles agrégées composent ainsi la résilience collective. Une culture d'*empowerment* (Silver et al., 2006) est centrale et trois domaines d'étude peuvent alors se développer autour des capacités cognitives spécifiques, des caractéristiques comportementales et des conditions contextuelles (Lengnick-Hall et al., 2011). Rappelons en outre que l'approche de la prospective de Berger (1964) est basée sur une rétrospective suffisamment longue pour établir les futurs plausibles. C'est une attitude (Bootz et al., 2019). Elle consiste à modifier les représentations individuelles en construisant des grilles qui rompent avec les cadres préexistants et elle donne une prédominance à l'art, à la philosophie ou encore à l'intuition et à l'esprit. Les parties prenantes, même aux idées surprenantes, doivent être le moteur de ce travail de création. Une bonne connaissance des coalitions et de leur fonctionnement nous paraît essentiel dans la poursuite de notre questionnement.

1.3. ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DES COALITIONS : SUR QUOI PORTE L'ANALYSE ?

« *Toute association d'individus n'est pas nécessairement une coalition* ». Une coalition se définit par « *un rassemblement d'individus qui renforcent leur position en agissant collectivement dans le but d'atteindre un résultat mutuellement plus désirable que s'ils agissaient seuls* », « *c'est un réseau unique d'individus qui s'accordent pour soutenir une position particulière sur une question particulière* » (Demoulin, 2014, p. 297). La problématique à résoudre est externe (Stevenson *et al.*, 1985) et en termes de taille, ce sont

souvent les plus petites coalitions (avec un nombre de partenaires limités) qui atteignent les objectifs initialement fixés (Gamson, 1961). Il y a un engagement à poursuivre les intérêts de la coalition en priorité par rapport à ses propres intérêts. Certaines coalitions dites dominantes suivent une logique de supériorité hiérarchique lié à la structure organisationnelle dans laquelle agissent les individus et c'est majoritairement le thème du rapport de force qui figure dans la littérature sur les coalitions (Le Breton et Van Der Straeten, 2017). Certaines coalitions fortuites ne répondent pas à un principe de nécessité économique mais plutôt à une volonté de favoriser d'autres types de performances (Walsh, 2006). Les coalitions entrent dans une dynamique d'anticipation. Au regard des travaux menés auprès des services de sécurité américains, elles visent par exemple à mener une défense globale et qu'elle soit mieux coordonnée plutôt que d'uniquement gérer des problématiques (Clément-Noguier, 2013).

Les coalitions ont des caractéristiques (ou éléments constitutifs) nombreuses. Qualifiées de système ambivalent, elle nécessite de la collaboration entre les partenaires mais aussi un certain degré de compétition pour s'accorder sur la répartition des gains. Demoulin, (2014) propose ainsi l'étude de plusieurs éléments afin d'étudier leur fonctionnement qui sont présentés dans le tableau 1. À noter que pour rendre plus fluide ces éléments auprès des participants à l'enquête (voir partie 2 sur la méthodologie de la recherche), la dernière colonne du tableau 1 fait référence aux termes que nous avons utilisés au moment de la collecte des données.

Tableau 1. Caractéristiques (ou éléments constitutifs) des coalitions, adapté de Demoulin (2014)

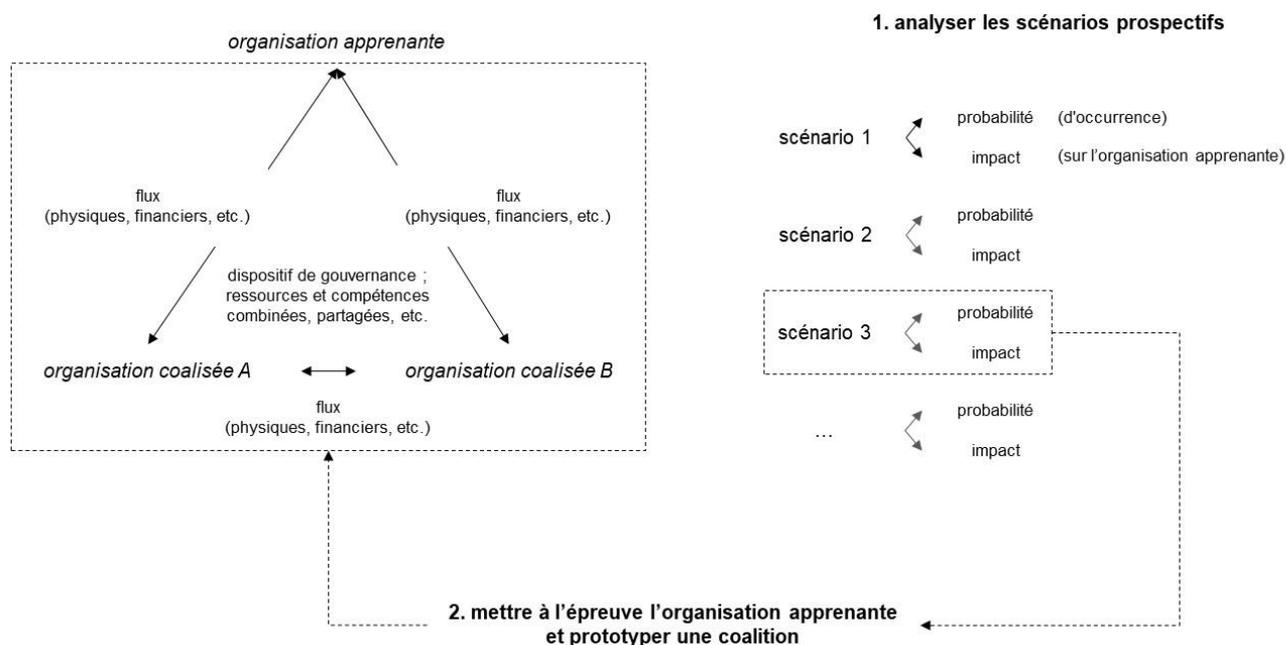
MEMBRES	FONDATEUR ET SES PARTENAIRES	TERMES UTILISES POUR L'ENQUETE
Recrutement	<p>Réseau relationnel du fondateur : importance de la quantité et de la qualité des contacts (fréquence des contacts, partage les mêmes valeurs, expérience de la relation).</p> <p>Ressources, c'est à dire tout ce qui est susceptible d'augmenter le pouvoir de la coalition : importance de la quantité (apports financiers, votes, réseau, disponibilité, énergie, charisme).</p>	<p><i>Organisation de référence (ou cliente), organisation coalisée A et organisation coalisée B.</i></p> <p><i>Flux physiques, financiers, monétaires, d'informations.</i></p> <p><i>Organisation et gouvernance externes.</i></p> <p><i>Ressources et compétences combinées, partagées, mutualisées.</i></p>
Systèmes d'exclusion	<p>Partenaires trop puissants : risque de réclamation trop élevée des gains mais ajustements car les ressources ne sont pas proportionnelles au pouvoir de négociation.</p> <p>Partenaires les plus faibles : pas uniquement du ressort des dominants, le partenaire doit estimer ses moyens d'action à leur juste valeur.</p> <p>Analyse biaisée de la situation par les négociateurs (perception) : le pouvoir effectif n'est pas corrélé au pouvoir lié aux ressources injectées.</p> <p>Les négociateurs ne partagent pas les mêmes opinions ou condamnent les idéologies des partenaires.</p> <p>Contraintes situationnelles ou d'engagements pris antérieurement.</p>	
Systèmes d'inclusion	<p>Joueurs-veto avec des ressources indispensables : pas d'initiative dans la formation de la coalition (message de dépendance) et attente de propositions attractives.</p> <p>Logique non-économique et orientation à valeur sociale (pro-social ou pro-soi) : les négociateurs montrent une certaine réticence face à l'exclusion, ils sont motivés à entrer dans des coalitions qui leur assureront un résultat qu'ils perçoivent comme juste ou équitable (van Beest et van Dijk, 2007).</p> <p>Éléments contextuels : souvent des répartitions de pertes plutôt que de gains.</p> <p>Canaux de communications : la communication directe et publique réduit le risque de sous-coalitions ; comportements verbaux et non verbaux de coopération.</p> <p>Coût psychologique et social de l'exclusion.</p>	
Poids des partenaires et partage des gains	<p>Ampleur de la contribution (ressources) et nombre et taille des coalitions alternatives (fonction stratégique des ressources).</p> <p>Prédiction des gains favorisant l'intérêt personnel à l'intérêt en termes de ressources.</p> <p>Temps de négociation : basé sur les alternatives plutôt que les ressources.</p> <p>Théorie du marchandage : répartition des gains à mi-chemin entre la règle d'équité et la règle d'égalité.</p>	

En termes de fonctionnement des coalitions, il est nécessaire de distinguer les mécanismes de création et d'appropriation de la valeur (Barthélémy, 2006). La création de valeur dépend de la qualité et de la complémentarité des ressources et des compétences apportées par les partenaires. L'appropriation de la valeur dépend du pouvoir de négociation des partenaires (capacité à se passer de son partenaire et à assumer des coûts de sortie de la relation). Elles constituent un élément de choix et posent la question du partage des risques, du niveau d'équipement et d'interopérabilité. Les partenaires identifient ainsi un ensemble de vulnérabilités asymétriques qui leur seraient spécifiques, elles définissent leurs priorités en termes de moyens, leurs objectifs ou la gestion des conséquences (Clément-Noguier, 2003) : « *un intérêt commun à agir ensemble et le partage de valeurs sont donc les deux principales voies d'explication des coalitions dans la littérature* » (Berny, 2014, p. 75). Hula (1999), résume en proposant trois catégories d'organisations à adhérer aux coalitions : les groupes centraux (*core groups*) qui endossent les coûts de fonctionnement de la coalition parce qu'elle défend directement leurs intérêts ; les groupes de spécialistes (*specialist groups*) qui apportent son expertise sur des éléments spécifiques ; les groupes périphériques (*peripheral groups*) qui privilégient le collectif compte tenu de ses rétributions symboliques (réputation) et profitent des éventuels bénéfices des coalitions. Ce modèle forge les bases de ce que Von Bertalanffy (1969) nomme des sous-systèmes et qui méritent une analyse aussi honorable que le système lui-même.

II. MÉTHODOLOGIE

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons mené une enquête en 2020 en pleine crise du Covid-19 auprès d'étudiants d'école de commerce en formation continue et de niveau master. Leurs organisations de référence étaient aussi qualifiées d'organisations apprenantes car ils suivaient une formation visant à stimuler le développement de solutions disruptives. Au total 567 étudiants répartis dans plusieurs classes ont participé à l'enquête selon une méthodologie clairement définie (schéma 1).

Schéma 1 : Méthodologie de la recherche



Les participants devaient au préalable découvrir plusieurs scénarios prospectifs construits par l'association Futuribles International⁹ (encadré 1) ou dans le cadre de la démarche Genève 2050¹⁰ (encadré 2).

Encadré 1. Scénarios issus de l'étude de l'association Futuribles International « Crise du Covid-19 : quels scénarios pour les 18 prochains mois ? »

En juin 2020, l'association Futuribles International publiait un rapport relatif à un travail mené depuis le début de la crise du Covid-19 afin d'élaborer des scénarios d'avenir pour les 18 mois suivants l'étude. La réflexion était organisée autour de trois grandes échelles : mondiale, européenne, française. Mis à jour en octobre 2020, le rapport affichait des faits marquants, des incertitudes et 21 messages clés et une réévaluation des scénarios :

Situation sanitaire : 1. Le pic de la pandémie n'est pas atteint, la dynamique reste continue et soutenue ; 2. Vers un monde balkanisé ? ; 3. Le spectre de la saisonnalité maintenant avérée du virus interroge sur les trajectoires sanitaires que connaîtront les pays déjà durement touchés à l'automne 2020 et à l'hiver 2021 ; 4. Le moment venu, un accès au vaccin qui sera mondial.

Situation géoéconomique et géopolitique mondiale : 5. Des échanges internationaux qui resteront entre 60 % et 80 % de leur niveau d'avant crise à l'horizon fin 2021 (baisse de la consommation et du commerce international, fermeture des frontières, mise en place de mesures protectionnistes, coût logistique...) ; 6. Les trajectoires des pays et des secteurs divergent de façon marquée, en fonction de leur terrain d'activité, de leur tissu économique, de leur dépendance aux exportations, et de la relance de la demande intérieure ; 7. Les effets de la crise

⁹ [SYNTHÈSE] Crise du Covid-19 : quels scénarios pour les 18 prochains mois ? - Futuribles - Veille, prospective, stratégie

¹⁰ <https://www.ge.ch/dossier/geneve-2050>

Covid-19 amplifient les mouvements de repli déjà à l'œuvre dans les États occidentaux ; 8. Multiplication des pivots géopolitiques instables et crises écosystémiques régionales ; 9. Les relations Chine / États-Unis sont ambivalentes à moyen terme et interrogent fortement l'avenir de l'équilibre géopolitique entre les deux puissances ; 10. Les États-Unis : réservoir de bombes à retardement ; 11. La Chine, stabilisée, affirme sa place de leader mondial.

Situation européenne : 12. L'Union européenne : coopérations ou dislocation ?

Situation française : 13. Une période dorénavant marquée par la coexistence de quatre crises : sanitaire, économique, sociale et politique ; 14. Les stratégies actuelles de contrôle de la pandémie semblent dépassées, en tout cas dans leurs objectifs initiaux ; 15. La France pourrait connaître un nouveau confinement qui ne dira pas son nom ; 16. Mourir de la Covid-19... en EHPAD ? ; 17. Économie : du rebond à l'attentisme ? ; 18. Les réponses publiques pour la relance, au regard des décaissements effectifs sur les mesures leviers, sont limitées ; 19. Pas de tensions sociales ou politiques exprimées, mais un climat qui pourrait se dégrader rapidement ; 20. Dans ce contexte, la capacité à (main)tenir le fonctionnement scolaire et de l'enseignement supérieur sera déterminante dans les prochains mois ; 21. Une force publique empêchée ?

Encadré 2. Scénarios issus du rapport « Genève 2050 »

Dès l'été 2019, l'État de Genève a mené une consultation prospective auprès de 6 000 genevois (dont près de 1 000 collégiens et lycéens âgés de 10 à 18 ans) afin d'imaginer Genève en 2050. Fin 2019, qu'il s'agisse de santé, de relations entre générations, de nouveaux modes de travail et de formation, ou encore des dimensions économiques et environnementales, la crise du Covid-19 a montré l'urgence et l'actualité de l'ensemble de ces thématiques et le besoin de résilience basée sur le développement d'une culture du dialogue, tant sur le plan national qu'international, et de solutions innovantes. Cette consultation genevoise indiquait plusieurs tendances entre 2020 et 2040 : avancée significative de l'intelligence artificielle, de la numérisation et de la robotisation, disparition et création de nouveaux emplois, l'école et la formation continue comme des acteurs clés de cette transition, relocalisation de certains processus de production (liés à la réduction et à la taxation du CO₂, à l'évolution des transports à l'économie de proximité), appui de l'économie locale sur l'économie circulaire et de partage, numérisation des services du canton et développement de méthodes de travail plus agiles (réduction des surfaces de bureau et amélioration des prestations à la population), politique énergétique revue à la hausse (énergies solaire et géothermique, nouveaux réseaux de distribution, rénovation énergétique, nouveaux quartiers à « 2 000 watts », carburants propres de 3^e génération, moyens de transport autonomes et connectés). Quelques points restant à surveiller basés notamment sur la fragilité de la cohésion sociale et le besoin d'un mouvement vers une société plus inclusive et engagée en faveur de l'égalité (genres, racisme, orientation sexuelle ou inclusion des personnes de toutes générations ou en situation de handicap).

À partir de 2040, cette consultation genevoise envisageait plusieurs pistes : utilisation des données personnelles pour favoriser l'émergence de solutions efficaces et adaptées, protection de ces données et mise à disposition de données publiques fiables et transparentes, développement d'un dialogue participatif continu, Genève devient un lieu privilégié de gouvernance et de dialogue multilatéral entre les pays du monde entier, anticipation des défis en matière d'aménagement et de mobilité, élévation des exigences de qualité (intégration du patrimoine naturel, du bâti et des services de la smart city), optimisation des déplacements multimodaux au moyen d'algorithmes, usines intelligentes (lutte contre le gaspillage, etc.), développement ferroviaire et soulagement des axes de transport existants et évolution démographique (part importante des personnes âgées, mise sous pression du marché de l'emploi et du financement du système des retraites, développement des prestations de soin aux personnes fragilisées, cohabitation de systèmes basés sur la proximité et la solidarité). Les

quatre thématiques suivantes restaient d'actualité en 2050 : réduction des émissions carbone, adaptation au changement climatique, valorisation des ressources naturelles et de la biodiversité et la protection des populations aux risques et nuisances externes.

Il était ensuite demandé aux participants de sélectionner un scénario prospectif parmi une liste construite à partir des rapports de l'association Futuribles International et Genève 2050.

Les participants à l'enquête se sont ensuite vu proposer de prototyper une nouvelle coalition à laquelle participerait leur organisation de référence. Ils ont suivi un dispositif en deux étapes clefs : le recours à un guide pratique de prototypage (étape 1) puis la réponse à une série de questions fermées et ouvertes (étape 2).

Lors de l'étape 1 et afin de stimuler l'activité de prototypage des participants à l'enquête au moment de l'étape 2, un guide pratique pour imaginer différents types de coalitions leur a été adressé. Ce guide pratique a été construit en raison de l'actualité très prégnante des travaux de Emery et Trist menés dans les années 1960 qui ont montré qu'aucune organisation n'est en mesure d'affronter seule un environnement turbulent. Les travaux¹¹ sur les modèles d'affaires soutenables, circulaires et collaboratifs pour faciliter la transition vers l'économie circulaire avec la matrice multi-acteurs et multi-niveaux BM³C² sont aussi venus renforcer le dispositif.

Trois phases ont ainsi été configurées : le *diagnostic* ; le *stress test* et le *prototypage* (encadré 3)

Encadré 3. Guide pratique adressé aux participants¹²

Le *diagnostic* entend la réalisation d'un diagnostic stratégique express en répondant à des questions du type : « Quelle valeur votre organisation produit-elle ? Pour qui ? Avec qui ? Que lui permet de faire, en retour, la valeur qu'elle produit ? Qu'est-ce qui est singulier, différenciant, inédit, etc. dans ce que fait l'organisation ? De quelles ressources et/ou compétences uniques dispose-t-elle ? Quel regard l'organisation porte-t-elle sur le monde ? À quoi est-elle attentive ? Comment s'explique-t-elle la « marche du monde » ?

Le *stress test* entend sélectionner voire confectionner quelques scénarios prospectifs auxquels la stratégie de l'organisation sera confrontée. Il a pour finalité de repérer les vulnérabilités de l'organisation de référence.

Le *prototypage* consiste à imaginer une coalition qui permettrait davantage de résilience dans un environnement instable et imprévisible : « Qui sont les organisations membres de la coalition ? Quels sont les flux qui circulent entre les membres de la coalition ? En quoi ces flux sont-ils susceptibles de permettre à la coalition de mieux faire face (que l'organisation de référence) aux scénarios retenus ? Qu'est-ce que les membres de la coalition souhaitent mettre en commun ? En quoi la mutualisation de ressources et de compétences est-elle susceptible de permettre à la coalition d'être plus résiliente ? »

L'étape 2 du dispositif de recherche a ensuite consisté à adresser des questions fermées et ouvertes (tableau 2) aux participants. Ils ont ainsi pu s'exprimer individuellement et librement.

¹¹ Depuis 2019, l'Université de Nantes soutient le projet de recherche BM3C2 : <http://www.bm3c2.fr/>

¹² <https://usbeketrica.com/fr/guide-pratique-pour-prototyper-sa-coalition>

Tableau 2. Liste des questions adressées aux participants

<p>QUESTIONS DE L'ENQUÊTE</p>	<p>Quel est votre nom ? Quel est votre prénom ? Quelle est votre organisation cliente ?</p> <p>Selon vous, le scénario #A1, #A2, #A3, #A4, #B1, #B2, #B3, #C1, #C2, #C3, #C4 : <i>(a beaucoup de chance de se produire ; a très peu de chance de se produire ; peut se produire)</i></p> <p>Selon vous, si le scénario #A1, #A2, #A3, #A4, #B1, #B2, #B3, #C1, #C2, #C3, #C4 se réalisait : <i>(il aurait peu ou n'aurait pas d'influence sur votre organisation cliente ; il pourrait remettre en cause l'existence de votre organisation cliente ; il pourrait remettre en cause la réussite des projets de votre organisation cliente)</i></p> <p>Face à quel futur possible souhaitez-vous préparer votre organisation cliente ? (#A1 Vers une guerre froide Chine / États-Unis ; #A2 Renouveau du multilatéralisme ; #A3 Vers un monde multipolaire et régionalisé ; #A4 Crise mondiale et replis nationaux ; #B1 Cohésion démocratique ; #B2 Stratification renforcée et État isolé ; #B3 Dislocations, insurrections et État sécuritaire ; #C1 Une métropole, des territoires ; #C2 Décroissance économique... et développement humain ; #C3 Prix du baril et hautes tensions ; #C4 Abondance et rareté : à la croisée des chemins)</p> <p>Décrivez l'organisation coalisée A :</p> <p>Décrivez l'organisation coalisée B :</p> <p>Flux physiques, financiers, monétaires, d'informations entre votre organisation cliente, l'organisation coalisée A et l'organisation coalisée B</p> <p>Flux physiques financiers, monétaires, d'informations entre votre organisation cliente et l'organisation coalisée B.</p> <p>Flux physiques financiers, monétaires, d'informations entre l'organisation coalisée A et l'organisation coalisée B.</p> <p>Organisation et gouvernance externes.</p> <p>Ressources et compétences combinées, partagées, mutualisées.</p>
--------------------------------------	---

Les participants à l'enquête appartenaient à treize organisations avec des caractéristiques variées : groupes industriels, associations de communes ou d'insertion, start-ups, organisateurs d'évènements, producteurs et fournisseurs d'énergie, assureurs, agences de développement international, locations d'espaces collaboratifs. Selon le type d'organisation (type 1 : organisation à empreinte internationale ; type 2 : organisation à empreinte nationale ; type 3 : Services Industriels de Genève), les participants répondaient à des questions portant sur différents jeux de scénarios (pour type 1 et type 2 : scénarios issus de l'étude de l'association Futuribles International (encadré 1) ; pour type 3 : scénarios issus du rapport Genève 2050 (encadré 2) – démarche de prospective cantonale).

En définitif, notre stratégie de recherche a permis de collecter des données qualitatives et de développer un cadre d'analyse basé sur l'utilisation de matériaux empiriques décrivant des problématiques réelles (Denzin et Lincoln, 2011). Nous avons eu recours au logiciel n'vivo pour identifier des occurrences notables dans le discours. Nous avons également repéré des

réurrences et des régularités dans le discours afin de proposer des thématiques pertinentes (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012) pour répondre à question de recherche.

III. RÉSULTATS

Un premier résultat qui n'est pas sans incidence : les participants à l'enquête préféreront faire évoluer leur imagination dans des scénarios mitigés (tableau 3). On constate à ce titre des choix majoritaires des participants à l'enquête en #A3 et #A4 puis en #B2 et #C1 et #C2. Il s'agit à chaque fois des scénarios qui revêtent le plus de complexité et de paradoxes à investir.

Tableau 3. Sélection des scénarios prospectifs par les participants

SCÉNARIOS PROSPECTIFS	PARTICIPANTS AYANT CHOISI LE SCÉNARIO
#A1 Vers une guerre froide Chine/États-Unis	55
#A2 Renouveau du multilatéralisme	34
#A3 Vers un monde multipolaire et régionalisé	74
#A4 Crise mondiale et replis nationaux	44
#B1 Cohésion démocratique	75
#B2 Stratification renforcée et État isolé	160
#B3 Dislocations, insurrections et État sécuritaire	81
#C1 Une métropole, des territoires	10
#C2 Décroissance économique... et développement humain	26
#C3 Prix du baril et hautes tensions	5
#C4 Abondance et rareté : à la croisée des chemins	3

Les résultats laissent apparaître un constat en matière de flux à savoir que lorsqu'il est question d'analyser les flux (physiques, monétaires/financiers ou d'information) entre l'organisation de référence et l'organisation coalisée A ou l'organisation coalisée B, les réponses abondent alors que lorsqu'il est question d'analyser les mêmes types de flux entre l'organisation coalisée A et l'organisation coalisée B, les réponses sont inexistantes. Cela laisse entrevoir une difficulté pour l'organisation de référence à capter les événements entre les organisations A et B. Cette difficulté semble néanmoins être surmontée une fois que la relation est construite à trois. Ainsi l'organisation de référence est en mesure proposer des solutions plus innovantes : *« les flux physiques entre les deux organisations ne seront pas significatifs (...) les échanges sur le pilotage du projet de partenariat des trois acteurs portera essentiellement sur la mise en cohérence des savoirs et de permettre d'allier les forces (...) les flux physiques se résumeront aux flux de personnes des trois côtés qui vont chercher à allier les deux firmes et à intégrer l'[organisation de référence] au sein de cette coalition. L'[organisation de référence] aurait intérêt à se joindre à cette alliance qui est très ambitieuse qui permettrait d'atténuer la guerre d'influence en rééquilibrant le rapport de forces »*. Sur les flux monétaires/financiers, la

tendance est différente. La relation trilatérale est moins renseignée et il apparaît, du point de vue de l'organisation de référence, une prépondérance d'une entreprise coalisée par rapport à la seconde (étant entendu que la lettre A apparaît avant la lettre B dans le langage commun).

Notre recherche permet ensuite de dégager plusieurs autres éléments. Tout d'abord, les participants à l'enquête mentionnent 2 330 fois le mot « flux » lorsque le mot « force » apparaît 65 fois. Le mot « pouvoir » apparaît quant à lui 258 fois.

Concernant la logique thématique suivie par les participants à l'enquête, on constate un premier focus sur leur cible à savoir le « client » et les éléments à obtenir à savoir les « informations » et la qualité (au travers du mot « mieux »). Les problématiques auxquelles les organisations coalisées doivent faire face sont ensuite abordées : le « service », les aspects « financiers », la « crise », le « monde », le « marché ». Les coalitions mettent aussi l'accent sur les « données » et la « sécurité ». Les participants à l'enquête se tournent ensuite sur les moyens qu'ils convient de mobiliser : les « projets », les « ateliers », les « compétences », les « réseaux », l'« externe », les « locaux », la « société », la « fabrique », l'« association », le « partenariat ». Ils s'entendent sur les dispositions à avoir pour mener un tel projet : l'« audace », le « matériel », la « gouvernance », la « gestion », le « partage », l'« Etat », les « partenaires », le « temps », des « énergies ». Au sens large, sont visés la « population », sa « confiance », pour « imaginer », « aider », produire des « fonds », des « solutions », une « expertise », des choses « nouvelles » ayant recours à la « technologie », aux « jeunes » pour « partager » des « connaissances », sur les « états », les « employés », les « territoires », leurs « réseaux », leurs « télécommunications ». Ils bénéficient de « conseil », « mesure », par des personnes qui privilégient la « mutualisation », qui sont « unis », qui produisent des « demandes » en termes de « bureaux » (qui sont des lieux de rencontre), de « santé », en « ville », des « investissements », de « banque », d'« entrepreneurs », d'« infrastructures ». Mais ils constatent les « inégalités », notamment pour les « ruraux » et leurs « habitants ». Ils souhaitent une « aide », de l'« énergie », de la « cohésion », une « plateforme », pour soutenir la « vie », ses « conditions ». S'« investir » dans la « relation » est une « stratégie » de « protection », de « réparation », de réduction (« réduire »). Il faut « trouver », le « citoyen », l'« Etat », le « futur » en passant par le « national » mais aussi la « région », le « sanitaire ». Avec une « indépendante » « politique », « renforcer », sa « connaissance », sa « consommation », sa « distribution », sa « visibilité », son « impact ». C'est un « satellite », un « lieu » de « transition », d'« emploi », c'est un « pole » d'« action » pour « promouvoir ». Les « maires » sont au centre avec des « tensions » avec le « publique », les « particuliers », la « culture », la « maison ». « Travailler » en « commun », « assurer » la « cybersécurité », la « solidarité », le

« leader », l'« audace », faire « sens », « ensemble », pour « devenir », une « zone » grâce des « subventions », « locales » de « réinsertion », « régionalisation », « voisins », « quartiers ».

IV. DISCUSSION

Pourquoi anticiper les éléments constitutifs des coalitions en situations extrêmes ? Et comment anticipent-elles ? Ce processus est-il source de résilience collective, permet-il d'orienter les décisions vers des futurs partagés ? Ces questions ont été omniprésentes tout au long de notre étude. La réponse porte certainement sur les effets des pratiques d'anticipation sur les décisions réelles et sur les cadres théoriques contractuels ou basés sur les ressources et compétences qu'il convient de mobiliser.

À ce titre, un premier débat doit être soulevé, celui de la prédominance du choix du scénario mitigé par les participants à l'enquête. On pourrait s'attendre à ce que la recherche de simplification face à un environnement complexe prédomine. Ceci étant force est de constater que la complexité (celle que crée la coalition) apporte la complexité (le choix du scénario mitigé). La reconnaissance des paradoxes que revêt l'environnement externe à toute organisation est encore plus véritable lors des rapprochements qu'elle entreprend.

Les coalitions semblent ensuite indépendantes les unes des autres et elles auraient peu d'effets sur la capacité de l'organisation de référence à connaître les liens entretenus et les idées partagées entre les organisations qu'elle coalesce indépendamment. L'apprentissage organisationnel semble alors réduit à la relation bilatérale entre deux entités et lorsque l'organisation de référence n'est plus concernée, un phénomène de protection semble émerger de la part des organisations restantes. On s'interroge alors sur le bien-fondé de la coalition : s'agit-il d'une tentative de contrôle d'une organisation sur une autre ou d'un véritable enjeu de partage de connaissances ? Les flux financiers profitent d'un traitement particulier, ils sont souvent soumis au regard de seulement deux entités : le fondateur (investisseur) et le partenaire (le bénéficiaire de l'investissement). On dégage de ceci un point important : si les attentes matérielles (le confort et la stabilité) prévalent à l'enjeu de développement des connaissances (l'inconfort et l'instabilité), les frontières de la coalition seront impénétrables. Au contraire, si l'enjeu de développement des connaissances prévaut aux attentes matérielles, il y aura un attrait pour coalescer des coalitions existantes qui sont pour leur part soit en position de confort soit elles-aussi en position d'inconfort. La capacité de l'environnement externe à rendre instable les conditions internes des coalitions a un rôle important dans cette situation mais aussi les organisations elles-mêmes qui sont comme certains auteurs le souligne des systèmes vivants.

Concernant la problématique à traiter, elle est de nature externe et la coalition vise une amélioration de la relation au travers de la captation de ressources informationnelles de qualité. Nos résultats permettent aussi de dire que l'environnement dans lequel s'inscrivent les coalitions est à la fois de petite, de moyenne et de grande échelle. Trois strates sont ainsi prises en compte.

La notion de ressources critiques fait aussi sens. Possédées par la coalition qui est une entité unique, elles doivent être sécurisées. Doivent-elles pour autant être monopolisées et ne servir qu'un nombre limité, à savoir les membres des organisations coalisées. L'analyse des sous-coalitions qui n'ont pas été traitées dans cette étude donne peut-être des pistes de réponses intéressantes car on pourrait imaginer une insémination de ces ressources critiques, les sous-systèmes donnant à voir une échelle plus large du système (Von Bertalanffy, 1969).

La proposition portant sur l'analyse des coalitions au travers des rapports de flux plutôt que des rapports de force fait aussi sens au regard des résultats de cette étude. La théorie *resources-based view* (Penrose, 1959) plaçant la connaissance, les routines, les ressources et les compétences au cœur des organisations plutôt que le contrat, l'asymétrie informationnelle et l'incitation (selon les approches contractuelles) propose une vision renouvelée de la nature et de la dynamique des organisations. L'étude des coalitions doit nécessairement intégrer les deux versants, non pas l'un à l'opposé de l'autre mais de manière complémentaire. Deux questions se complètent alors : « pourquoi l'organisation » et « comment l'organisation » ou plus simplement quels sont ses buts et ses moyens ? On prendra alors des décisions satisfaisantes (le temps n'est pas suffisant) mais l'optimal sera tout de même recherché (les calculs sont infinis) ; les ressources seront en devenir (à créer) mais certaines existeront aussi déjà (on cherchera à les allouer). Par ailleurs l'histoire comptera, et le comportement futur sera contraint par des investissements antérieurs et un répertoire de routines (Baudry, 2003) même si l'infinité des technologies est un but en soi. Pour finir, informations et connaissances cohabiteront.

Dans ce contexte de « pourquoi » et « comment », l'enjeu porte véritablement sur la gouvernance des coalitions comme valeur collective essentielle à résister aux chocs que l'environnement lui adressent en permanence qu'ils soient inédits ou non car les coalitions sont en quelques sortes des corps puissants et leur douleur est quelque chose de contemporain à toutes les époques de leur vie où elles ont souffert (Proust, 1989). Les coalitions et sous-coalitions deviennent des lieux de mémoires et de réussites locales où les institutions mondiales ont échoué. La crise à laquelle font face les institutions trouve certainement ses racines dans leur incapacité à intégrer les sous-systèmes, leurs enjeux et modes de fonctionnement. On se

satisfait alors de l'entre-deux (les coalitions) pour résoudre des problèmes qui affectent l'humanité dans son ensemble car ce sont bien les petits ruisseaux qui font les grandes rivières !

CONCLUSION

Placer les organisations dans des situations extrêmes et analyser leurs pratiques d'anticipation en termes de relations et de coalitions organisationnelles est un dispositif intéressant. Il soulève l'importance des pratiques de gouvernance des coalitions. Certains auteurs définiront la gouvernance partenariale sans véritablement affiner l'analyse au niveau des coalitions qui se font et se défont au cours du temps et aussi l'analyse des sous-coalitions. Notre proposition est intéressante pour la littérature mais elles doivent être étudiées avec précaution : Alexandre Dumas, célèbre auteur des trois mousquetaires, n'est-il pas aussi l'auteur de la maxime suivante : « les amis d'aujourd'hui sont les ennemis de demain ? » (Dumas, 1847). Un travail approfondi sur le sujet doit obligatoirement émerger. Plusieurs limites doivent cependant être soulevées. Tout d'abord, les rapports utilisés pour guider les participants à l'enquête dans leur prototypage des coalitions ont été établis à partir de temps courts et de temps longs. 18 mois pour l'association Futuribles international, 30 ans pour Genève 2050. Ce sujet aurait pu être davantage nourri dans le cadre conceptuel initial et notre analyse aurait certainement été plus précise. Le temps agit-il comme amplificateur ? La résilience est-elle pour autant moins fiable ? Nous voyons également des limites dans notre traitement des coalitions qui suggèrent de prendre en compte le négociateur les valeurs qu'ils véhiculent. À ce titre, les caractéristiques pro-social ou pro-soi des participants à l'enquête n'ont pas été révélées. Elles auraient peut-être modérée la logique thématique qui a été obtenu dans nos analyses. On aurait pu imaginer par exemple que le recours aux sous-systèmes est moins lié au développement des connaissances universelles qu'aux vellétés personnelles à dépasser son prochain. Les travaux de Hula (1999) sur les types de groupe dans les coalitions n'ont pas pu être identifiés. Il conviendrait de traiter cet aspect de manière plus fine certainement au travers d'études de cas sur le thème (Yin, 2009). Par ailleurs, malgré les travaux fondateurs d'Emery et Trist et d'autres chercheurs qui suivirent et qui ont permis : (1) de révéler que plongé dans un environnement turbulent, un acteur n'est pas capable, seul, de s'adapter et, pour reprendre la formule de Spinoza, de "persévérer dans son être", c'est-à-dire de survivre voire de prospérer et (2) que l'association de plusieurs acteurs au sein de nouvelles coalitions est le plus sûr moyen de créer un champ de stabilité à l'intérieur duquel il sera possible aux coalitions (ou, individuellement, à leurs membres) de mettre en œuvre des actions transformatrices coordonnées (lorsque plusieurs membres agissent de concert) ou individuelles (lorsqu'un seul membre agit), plusieurs questions restent ouvertes :

« comment plusieurs acteurs peuvent-ils concrètement procéder afin d'établir un référentiel commun, condition nécessaire à l'émergence d'une coalition ? »" ou encore « quels composants doit réunir un champ de stabilité pour être opérant à l'intérieur d'un environnement turbulent ? ».

RÉFÉRENCES

- Barthélemy, J. (2006). Création et appropriation de la valeur dans un partenariat. Le cas Disney-Pixar. *Revue française de gestion*, 164(5), 141-155.
- Baudry, B. (2003). II. Les approches de la firme par les « compétences », In B. Baudry (Ed.) *Économie de la firme* (pp. 28-39). La Découverte.
- Belet, D. (2013). Le «servant leadership»: un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management. *Gestion 2000*, 30(1), 15-33.
- Berger, G. (1964). L'attitude prospective. *Management International*, 4(3), 43-46.
- Berny, N. (2014). Les entrepreneurs de coalition d'ONG à Bruxelles: Une approche diachronique des processus de mobilisation des ressources. *Gouvernement et action publique*, OL3, 75-106. <https://doi.org/10.3917/gap.141.0075>
- Bonnafous-Boucher, M. & Pesqueux, Y. (2006). *Décider avec les parties prenantes* (No. hal-00479620).
- Bootz, J. P., Durance, P., & Monti, R. (2019). Foresight and knowledge management. New developments in theory and practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 80–83. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.12.017>.
- Clément-Noguier, S. (2003). Sécurité du fort contre asymétrie du faible. *Revue internationale et stratégique*, 2003/3(51), 89-96.
- De Rosnay, J. (2012). *Surfer la vie. Comment sur-vivre dans la société fluide* [Surfing Life: How to Survive in the Fluid Society]. Éditions Actes Sud.
- Demoulin, S. (2014). Les coalitions, In S. Demoulin (Ed.), *Psychologie de la négociation : Du contrat de travail au choix des vacances* (pp. 295-318). Mardaga.
- Denzin, N. K. & Lincoln, I. S. (2011). Introduction: The discipline and practice of qualitative research, In N. K. Denzin & I. S. Lincoln (Eds.) *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (pp. 1-19). Sage.
- Dumas, A. (1847). *Les mousquetaires*. Au bureau du Siècle.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human relations*, 18(1), 21-32.
- Fergnani, A. & Song, Z. (2020). The six scenario archetypes framework: A systematic investigation of science fiction films set in the future. *Futures*, (124), 102645.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gamson, W. A. (1961). A theory of coalition formation. *American sociological review*, 26(3), 373-382.
- Gavard-Perret, M.-L. & Helme-Guizon, A. (2012). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative, In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (Eds.) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^e édition, (pp. 275-308). Pearson.
- Godé, C., Hauch V., Lausou, M. & Lebraty J. F. (2012). Une singularité dans l'aide à la décision : le cas de la Liaison 16. *Systèmes d'Information et Management*, 17(2), 9-38.
- Godet, M. & Durance, P. (2011). *La prospective stratégique-2e éd. : Pour les entreprises et les territoires*. Dunod.
- Hamel, G. (2009). Moon shots for management. *Harvard business review*, 87(2), 91-98.

- Hula, K. W. (1999). *Lobbying together: Interest group coalitions in legislative politics*. Georgetown University Press.
- Johnson, B. D. (2011). *Science Fiction Prototyping: Designing the future with science fiction*. Morgan & Claypool.
- Le Breton, M. & Van Der Straeten, K. (2017). Alliances Électorales et Gouvernementales : La Contribution de la Théorie des Jeux Coopératifs à la Science Politique. *Revue d'économie politique*, 127(2017/4), 637-736.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(2011/ 3), 243-255.
- Marchais-Roubelat, A., & Roubelat, F. (2016). Dominance, stakeholders' moves and leadership shifts: New directions for transforming futures. *Futures*, 80, 45-53. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2016.03.009>.
- Mercuri Chapuis, S. & Gauthier, T. (2018). La prospective pour un nouveau management public responsable en Suisse. *Gestion 2000*, 35(2018/6), 47-76.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley & Sons.
- Poli, R. (2019). *Handbook of anticipation: Theoretical and applied aspects of the use of future in decision making*. Springer.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. In G. Lenssen & N. Smith (Eds.) *Managing sustainable business* (pp. 323-346). Springer.
- Proust, M. (1989). *Albertine disparue*. Gallimard.
- Ramírez, R., & Selsky, J. W. (2016). Strategic planning in turbulent environments: A social ecology approach to scenarios. *Long Range Planning*, 49(1), 90-102.
- Stevenson, W. B., Pearce, J. L. & Porter, L. W. (1985). The concept of "coalition" in organization theory and research. *Academy of Management Review*, 10(2), 256-268.
- Uhalde, M. & Osty, F. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*. La Découverte.
- Ulrich, P. (2008). *Integrative economic ethics: Foundations of a civilized market economy*. Cambridge University Press.
- Von Bertalanffy, L. (1969). General systems theory and psychiatry-an overview. *General systems theory and psychiatry*, 32(4), 33-46.
- Walsh, D. T. (2006). *A structural approach to the study of intra-organizational coalitions*. University of South Florida.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (4th Ed.)*. Sage.