

CNAM PARIS

**Master 2
Prospective Stratégique
Organisation**

Promotion 2009-2010

JONAS DZO

Fiche de lecture

« **DE LA VISION A L'ACTION** »

VADE MECUM DU MANAGEMENT STRATEGIQUE

Editions :
EMS (Management et société)

Ouvrage collectif

Les Auteurs :

1. Stéphane AUVE
2. Michel ESTINGOY
3. Cyrille MALTOT
4. William MONTAZE
5. Isabelle POUGET
6. Damiens RIVIERE
7. Valérie TORRES

SOMMAIRE

- I. Les Éléments de Biographie
- II. Les Postulats exposés
- III. Les Hypothèses avancées
- IV. La Démonstration
- V. Le Résumé de l'ouvrage
- VI. Discussion et critique
- VII. Actualité de la question
- VIII. Bibliographie

I. BIOGRAPHIES DES AUTEURS

VADE MECUM -DU MANAGEMENT STRATEGIQUE représente une écriture à 7 mains, ce qui est plutôt rare dans la profession tant il est vrai que les ego dans ce domaine sont souvent sur dimensionnés et peu enclins au partage du succès.

De la vision à l'action, est le fruit d'une aventure collective des anciens étudiants en DESS de l'institut de gestion et de système d'informations sociales de Toulouse.

Les 7 auteurs de cet ouvrage exercent dans des cabinets diverses et mettent à profit leurs expertises dans le conseil en organisation ; consultants ou chef d'entreprises leurs mini biographies respectives sont résumées ci après :

1. Marc AUVE

Consultant Deloitte & Touche(Paris)

2. Michel ESTINGOY

Créateur d'entreprises (agence AXEL international)

3. Cyrille MALTOT

Chef de Projet informatique (FAST Toulouse)

4. William MENTAZE-SIMEN

Consultant SSII Progiware

5. Isabelle POUGET

Consultant en organisation Nessel (Paris)

6. Damiens RIVIERE

Chef de Projet Futuroscope Poitiers

7. Valérie TORRES

Chef de projet informatique (IDA informatique)

II. LES POSTULATS

La prise en compte de ses rêves et la décision de les réaliser conduit les individus à avancer toujours plus loin dans l'épanouissement de soi et les changements organisationnels.

L'épistémologie de la réussite ou de l'échec des entreprises nous révèle cependant la constante suivante : Quels que soit les objectifs visés, les acteurs, candidats à l'action collective, lorsqu'ils décident de partager leur rêve, doivent se préparer à faire face aux obstacles inhérents à leurs ambitions.

Faire face aux obstacles requière une résistance mentale dont la volonté de puissance ou la volonté de dépassement de soi constituent l'épine dorsale

III. Les Hypothèses

La dynamique humaine et le développement des organisations reposent sur des méthodes de management dit stratégique

Les acteurs possèdent et développent des visions spécifiques, mais le passage de la vision à l'action s'articule autour de la notion de stratégie et de jeux d'acteurs.

Toute société, toute entreprise, tout individu rencontre des oppositions quant à sa volonté de se mouvoir vers d'autres horizons. La question consiste à trouver ses marques face aux obstacles et à les dépasser.

Ces obstacles une fois surmontés deviennent des axes de références dont les acteurs se serviront pour enseigner ce qu'il est convenu d'appeler les Best Practices ou les meilleurs chemins à suivre pour faire face aux difficultés.

IV La Démonstration

Qu'est-ce qui explique un succès ou l'échec d'une entreprise ? Comment transformer ses rêves et ses ambitions personnels en ambitions collectives ?

Comment passer du rêve à la réalité et au demeurant quels sont les marges de manœuvres et les réactions des acteurs ?

Les auteurs visent à démontrer par l'exemple du skipper solitaire, comment avec peu de moyens, un acteur lorsqu'il est animé d'une forte

volonté peut faire bouger les croyances et les lignes de démarcations du succès dans la gestion de projets.

Plusieurs théories majeures sont mises en évidence ; les auteurs montrent par l'exemple pris du succès du skipper ayant le bateau le plus petit de la course les points suivants :

1. la taille critique n'est pas nécessaire pour la réussite d'un objectif ambitieux
2. la rigueur et la méthode pratique expliquent rétrospectivement un succès pourtant improbable sur le plan mathématique
3. l'appropriation de la vision et des objectifs stratégiques par l'équipe constitue l'épine dorsale de la réussite d'un projet collectif
4. La stratégie et le positionnement joue un rôle crucial dans la compétition ; ce réseau transcende la taille et les moyens de l'entreprise

On voit se profiler la théorie de la performance par la réflexion stratégique ; la préparation constante et l'appropriation de l'objectif par l'équipe

Au-delà de la pratique de l'action du succès ou de l'échec d'un projet, les auteurs présentent ici la palette complète des théories sur le management stratégique dont la théorie de la taille critique

V - Résumé de l'ouvrage

Le livre est résumé au travers de axes majeurs à savoir : La vision et l'application de la vision d'une part ; la stratégie et l'action d'autre part.

LA VISION

Origine et fondements des aventures humaines et fondements épistémologiques ; les plans d'actions et les axes stratégiques ; la définition de la stratégie et son exécution ; les interrogations des auteurs portent sur les Origines et fondements des aventures humaines : La vision.

L'APPLICATION DE LA VISION (le management stratégique)

La suite de l'ouvrage s'articule sur la définir du plan de route : déterminer les axes stratégiques : La vision en action ; c'est la déclinaison de la stratégie et de son exécution

Dans une Deuxième partie les auteurs s'attaquent à mettre en lumière la question de la stratégie : la question du comment faire et avec qui ; c'est de loin l'essence même du management et de la prospective qui n'a de sens que par rapport à l'action ; mais une action coordonnée et en cohérente avec les objectifs globaux de l'entreprise : En l'occurrence Réussir une course du Rome et assurer des retombées médiatiques aux sponsors.

Toute la réflexion de l'ouvrage s'attelle donc à décliner la stratégie de manière à suivre un cheminement en plusieurs étapes :

1. Définition du référentiel stratégique

L'observation minutieuse ou instrumentée du réel et l'anticipation constituent des dénominateurs communs chez les grands visionnaires ; c'est au travers de la vision que se dessine la stratégie.

2. De la vision à l'action : La stratégie

Il est impératif de Partager la vision et obtenir l'adhésion de son entreprise et ses collaborateurs pour réussir une stratégie Gagnant - gagnant (Win-Win)

2.1. L'importance et le succès de la stratégie

Depuis la phase préliminaire de la vision jusqu'à la phase de pilotage en passant par la phase d'actions coordonnées, les auteurs campent avec zèle le postulat selon lequel la réussite d'une stratégie est une affaire de méthode et de rigueur.

La réussite et surtout la reproduction de la réussite ne souffrent aucune improvisation ; tout doit être calibré, pensé, pesé à l'aune des méthodes de

management et de gestion des entreprises. Cette rigueur ne doit cependant pas conduire à négliger la part importante que représente l'intuition dans l'appréhension de ce qu'il est venu d'appeler les FUTURIBLES ; c'est-à-dire les futurs possibles qui s'ouvrent aux acteurs.

2.2. La taille critique de l'entreprise dans la compétition

Le deuxième postulat soutenu avec brio dans cet ouvrage consiste à battre en brèche l'idée de la taille critique comme fondement de la mise en place d'une réflexion stratégique

L'exemple pris dans le présent ouvrage est celui d'un skipper désireux de prendre part à une course très médiatique malgré sa taille infiniment petite par rapport à celle de ses concurrents.

Sur le plan mathématiquement un skipper avec un monocoque de 10,90 m n'avait aucune chance de gagner la course de la route du Rhum.

Notre skipper avait comme concurrents des bateaux qui avaient une taille 10 fois supérieure à la sienne et des budgets faramineux.

Pourtant notre skipper a réussi son pari, celui de terminer la course sans être ridicule mais surtout celui d'avoir le 4^{ème} rang en terme médiatique en attirant la sympathie de spectateur du fait justement de sa spécificité : le plus petit bateau de la course avec à bord Monsieur qui porte le rêve de Monsieur Tout le monde.

La taille critique de l'entreprise ne constitue donc pas forcément un critère discriminant rédhibitoire ; elle ne doit pas conduire à l'inertie définitive des entreprises dans la compétition.

La conclusion est que le secret de la réussite de notre skipper réside, non pas dans sa taille, mais dans la force de sa vision, dans la stratégie et dans le travail d'équipe. C'est au travers de cet exemple du skipper que les auteurs ont développé toutes les théories sur l'art du management stratégique.

2.3. Objectif Global et objectifs secondaires :

En matière de stratégie la démarche consiste à se fixer un objectif global ; cet objectif sera ensuite disséquer en sous objectifs dans lesquels on distingue plusieurs tactiques

C'est une démarche par couches sédimentaires et par paliers successifs ; ceux dont le seuil de réalisation débouchent sur une deuxième phase et une deuxième couche de trésor

S'agissant de notre skipper l'objectif final consiste à changer de métier et devenir le partenaire de son entreprise en proposant des solutions de sponsoring et de communication d'envergure nationale et internationale

L'une des Tactiques sur objectifs secondaires et intermédiaires choisie ici c'est à course à voile.

C'est ici une étape nécessaire pour atteindre l'objectif final à savoir après ce succès de la course à voile faire une proposition de partenariat au Directeur de à son entreprise

On décompose l'objectif global en objectifs secondaires nécessaire pour atteindre l'objectif final de l'entreprise.

Ce qui montre la nécessité des étapes intermédiaires par rapport à l'étape finale.

Du 0 au 4 en passant par les étapes 1 ; 2 ; 3.

On accordera à chaque partie une importance proportionnelle importante.

2.4. Moyens au regard de l'objectif :

Pour réussir il faut Disposer du temps pour s'entraîner (gestion de temps)
Disposer d'un Budget (Finances) ressources pour ses actions.

En l'espèce le skipper avait fait le choix de mixer les ressources $\frac{3}{4}$ interne sponsorisé par son entreprise; $\frac{1}{4}$ sponsors externe à l'entreprise).

Le Budget-Stratégie tirés du positionnement : le plus petit bateau
C'est là une Stratégie de différenciation en fonction des marchés et de la nature du symbole.

Le principe est que le sponsoring repose sur les retombées médiatiques ; la stratégie adoptée suppose donc un effet média ; comment obtenir l'attention des média ?

2.5. L'effet média repose sur la victoire

Sur le terrain de combat dans le quel se trouve positionné notre skipper la victoire est exclues de façon mathématique si l'on s'en tient à l'analyse des forces en présence.

Pourquoi ? Pour Deux raisons :

- la première résulte du constat que pour finir la course parmi les 5 premiers et à fortiori pour gagner, il faut avoir un bateau puissant (l'acteur n'a pas ce bateau, ni les moyens pour le construire.
- la deuxième raison résulte du fait que pour intéresser les médias et par ricochet les sponsors il faut être connu ; or l'acteur ne détient pas cette notoriété.

Ainsi dans la matrice notoriété /efficacité de notre acteur, le skipper en l'occurrence, son importance est au niveau minimum proche de zéro ; il faut donc un autre angle d'attaque : c'est la stratégie de la différenciation

2.6. Le positionnement stratégique est essentiel dans la compétition

En faisant son SWOT, il détermine qu'il n'a qu'une option la différenciation au travers de deux variables :

1. le plus petit bateau

Le bateau de l'acteur va communiquer pour lui et emporter le rêve de monsieur tout le monde.

2. le rêve de Monsieur tout le monde

Le choix du plus petit bateau à permis une identification du public (c'est l'effet recherche dans le marketing ; le capital sympathie du skipper auprès du public et à attiré la sympathie des sponsors dont les marchés sont positionnés sur le grand public.

La vision oui ! Mais pour qui ? Pour quoi ?

Une vision pour anticiper ; pour motiver les hommes et les conduire dans de nouvelles aventures et de challenges.

Une vision pour fixer le cap car « il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas ou il va.» Sénèque

Une vision pour emporter la confiance des sponsors et partenaires stratégiques

Face à l'incertitude les hommes ont besoin de visionnaires mais la vision n'a de sens que par rapport à l'action ; c'est là qu'intervient la stratégie

De La stratégie

Si l'on s'accorde à dire que la réflexion sans action est stérile, il faut se garder d'agir sans stratégie. En sommes une action réussie répond à 7 exigences :

1. Un objectif clair

L'objectif de l'action se doit d'être clairement identifié et énoncé ; on reprendra ici volontiers le mot de Sénèque selon lequel « il n'ya pas de vent favorable à celui qui ne sait pas ou il va »

2. Une responsabilité des acteurs chargés d'agir

Le succès d'une stratégie suppose une action concertée et coordonnée ; c'est le rôle de l'équipe projet ; cette équipe sera d'autant plus efficace que les acteurs auront une responsabilité. Chaque acteur doit être conscient de son rôle et responsable d'une ou plusieurs actions ; au milieu de cette organisation on trouve un régulateur en chargé de la coordination des actions.

3. Un calendrier

L'horizon de l'objectif répond à une nécessité de valider dans le temps les actions dans un calendrier ; c'est le macro planning.

La macro planning permet de visualiser l'horizon et donc d'évaluer les écarts et de mettre en place des alertes en cas de retard dans l'exécution de la mission

4. Des moyens correspondant aux objectifs

La question des cohérences entre objectifs et moyens mis à disposition des acteurs pour atteindre les objectifs affichés.

5. Une estimation de gains si action des acteurs

« Si P alors Q » : telle est règle mathématique expliquant la dynamique humaine et le développement et des entreprises et le jeu d'acteurs dans une organisation.

Le principe est que tout individu est mû par un intérêt personnel et collectif ; la règle consiste donc à trouver ce qui anime les acteurs dans leurs actions.

6. Un suivi régulier

Toute action doit être suivie.

7. Des indicateurs de performance

Les indicateurs de performance permettent de redéfinir les objectifs et de revoir la stratégie

VI Discussion

De La vision :

Le management stratégique procède d'une vision à long terme. C'est dans la définition de la mission de l'entreprise que le chef d'entreprise (en l'occurrence le skipper) trouve l'inspiration ; il existe néanmoins le risque de s'éloigner de la mission originale si on ne met en exergue que des éléments de performance ou de comptabilité ; une entreprise c'est d'abord du sens et du lien social plus que les moyens ; c'est la primauté qu'exprimait Ford en parlant du prima du sens sur l'expertise

La pérennité de la mission repose donc sur le fondement du sens ; et particulièrement dans l'exploration de l'avenir

les managers ou les visionnaires ont ceci de spécifique c'est leur capacité à interroger l'inconnu et à anticiper les changements futurs.

On peut reprocher aux auteurs de ne pas avoir insisté sur les futurs possibles face aux incertitudes que connaissent les acteurs et les entreprises, une autre observation a concerné aussi la faiblesse de la vision exploratoire qui caractérise la notion même de vision ; le livre passe très

ou trop n rapidement à la phase normative sans étoffer suffisamment la phase exploratoire de la vision

Dans l'ingénierie de projets nous partons du postulat qu'il existe une dynamique particulière générée par la combinaison des compétences transversales et pluridisciplinaires.

Cependant nous considérons que cette dynamique particulière provient de la vision. Ainsi la compétence se met au service de la vision ; il faut donc une approche méthodologique axée sur les fondements de la vision d'une part, sur la construction et la déclinaison de la vision d'autre part.

1. les fondements de la vision

La véritable vision se distingue de la rêverie en ce sens qu'elle est fondée sur deux piliers : sur la connaissance et l'observation d'une part ; sur l'intuition et l'imagination comme Valeur motrice, d'autre part

Comment se construit et se décline la vision ?

Le processus d'élaboration de la vision n'est pas homogène ; il est souvent intuitu-personae.

Le visionnaire voit ou croit voire comment demain sera fait ! C'est donc la représentation mentale de la réalité future; il s'agit de se projeter dans les futurs (futuribles) ; de percevoir et représenter une carte mentale du futur.

Cependant, ce que perçoit un esprit habitué à la gymnastique et aux contorsions intuitives vaut-il quelque chose sur le plan même de la valeur cognitive ?

Dans l'affirmative qu'elle est la transcription économique de cette valeur ? Qu'elle en est la probabilité ? La vision c'est la réponse à la question fondamentale de la prospective nommée la Q1 à savoir Que peut-il advenir ? Elle-même précédée de la Q0 qui est une interrogation sur l'identité : Qui suis-je ?

Rappelons pour mémoire que ces 2 questions sont suivies de 3 autres à savoir Que puis je faire (Q 2) ; Que vais-je faire ? (Q 3) ; Comment le faire ?

Le Q1 c'est la sollicitation de la vision face aux enjeux et aux incertitudes

La force de la vision :

La vision au sens de perception du futur se doit d'être écrite ; c'est ainsi que une fois mise à la disposition des acteurs, elle devient un élément de la base de connaissance.

Il convient de s'interroger sur la validité de cette connaissance. Cette connaissance doit être confrontée à la réalité.

Dans cette optique la vision se trouve prise dans une perspective de transformation ou de conversion en une énergie capable de fédérer une équipe.

L'énergie que porte la vision est porteuse d'une dynamique collective créatrice de bien être et du bien savoir transmissibles reproductible dans une organisation (postulat de la vision à la transmission de la vision comme valeur première...) on parle de la force d'une vision entendu sa capacité à mobiliser et fédérer les individus dans l'action.

Ainsi en situation de crise, par exemple, lorsqu'un nouveau manager est nommé, ce qui est attendu en urgence dans l'entreprise avant même les moyens financiers, c'est une nouvelle vision : une nouvelle impulsion capable de rompre la spirale de l'échec ou de la crise

Vision et compétences

Il est utile de s'interroger sur le comment de la compétence :

Les compétences se mêlent afin de former une expertise. Cette expertise peut être identifiée et est identifiable comme ossature de la singularité d'une organisation (différenciation par la vision)

L'esthétique des formes d'expressions des enjeux d'acteurs

Dans la création d'une entité organisationnelle (Qui gagne Quoi ? Combien ? Comment et Quand ?)

Prendre en compte, à leur juste mesure, les intérêts des acteurs, constitue l'épine dorsale de l'arbre de la réussite de projets.

Motiver c'est abord et avant tout trouver ce qui anime les acteurs en qualité d'actionnaire ou en qualité ce que la sociologie nomme sous le vocable de parties prenantes et parties prenantes diffuses

VII ACTUALITE DE LA QUESTION

La Vision et les changements organisationnels

Les sources Ontologie de la dynamique des compétences transversales montrent que la notion de vision évolue dans le temps et dans l'espace

Les Forces en présence ; qui a de l'influence ? Qui peut freiner et qui peut accélérer ?

Ainsi en temps de crise par exemple, la vision est utile pour renouveler l'organisation.

Dans cette optique il est important de désigner une personne en charge de la communication ; les raisons de ce choix tiennent à un besoin de cohérence dans la motivation des équipes.

C'est ainsi que pour communiquer une vision lors d'un changement organisationnel, les entreprises désignent souvent une personne qui parle aux journalistes, ce qui permet de canaliser et contrôler la communication et l'image de la société.

TYPES DE CHANGEMENTS

On distingue différents types de changement :

1° Fondamentaux (il s'agit des ruptures et des révolutions)

2° changements dans le temps (il s'agit de la prolongation des tendances ou des changements en douceur ; ce sont des évolutions ou prolongation des tendances)

3° changement mineures (il s'agit des adaptations)

Tous ces changements sont soumis à ce que l'on nomme la résistance au changement

VISION & RESISTANCES AU CHANGEMENT

La vision n'est pas toujours la bienvenue dans une organisation ; c'est souvent une remise en cause de l'ordre existant.

Il n'y a cependant pas de rapport de corrélation entre la résistance au changement et l'âge de l'organisation ou des personnes qui la composent.

On peut toutes fois relever que lorsque l'on procède à un changement organisationnel, les premiers qui partent sont ceux qui n'ont pas confiance en eux ; on peut donc dire que la résistance au changement dépend beaucoup du facteur personnel

La mise en place de solutions concernant la résistance aux changements couvre trois axes :

- 1) La prise de conscience ; « écoutes des personnes influentes et réseaux »
- 2) L'appropriation
- 3) La Mise en œuvre

Les Conditions de la réussite du déploiement de la vision

Afin de réussir à déployer sa vision et donc la stratégie, le visionnaire dans le livre analysé s'est fixé un objectif : Courir la route du Rhumes.

La règle consiste à toujours adapter LA VISION; donc toujours apprendre et corriger l'objectif avoir son équipe en amont, quitte à les remplacer au fur et à mesure par les natif.

Aujourd'hui la performance des entreprises repose non sur leur taille critique mais sur leur capacité à inventer de nouveaux concepts et de nouveaux produits ; le management stratégique s'inscrit dans cette vision prospective qui consiste à anticiper l'avenir au lieu de le subir.

Cette affirmation est d'autant plus actuelle que nous sommes en situation de crise ; les entreprises doivent exceller et trouver les sources de croissance peu importe leur taille ; ce qui est essentiel c'est de survivre à la crise et donc d'avoir une vision proactive.

Les auteurs donnent à voir à travers l'exemple du skipper, ce qu'est une leçon de courage et de ténacité dans la réalisation d'un objectif.

La gestion de Projet

Au regard de l'exemple pris dans cet ouvrage, un manager efficace, C'est bien souvent un généraliste disponible pour son équipe ; chef de projet ce n'est pas un statut, c'est une mission, cette mission consiste à être au service de l'équipe pour la réalisation du projet. C'est pour quoi il est important de bien connaître ses missions

En matière de choix de chef de projet, la primauté va à la personne susceptible de décliner de façon claire une vision fédératrice pour l'équipe.

Cette approche suppose un double mouvement : la Prise de risques d'une part et la capacité à gérer et Contrôler le risque d'autre part.

La vision et les indicateurs

il existe plusieurs types d'indicateurs : on note une différence entre les indicateurs stratégiques et les indicateurs de performance et de fonctionnement.

Les indicateurs stratégiques sont celles déduites de la vision même des acteurs ; nous avons parlé de la force de la vision ; de sa justesse et de sa pertinence.

On vérifie l'alignement des indicateurs de métiers sur les indicateurs stratégiques.

La même remarque est valable s'agissant des indicateurs d'appui. A ce stade une observation qui s'impose consiste s'agissant de la logistique par exemple à bâtir des indicateurs jusqu'au bout c'est à dire jusqu'au rayon afin d'éviter que chaque service optimise sa partie au détriment du tout.

Ainsi donc l'indicateur se lit sur l'ensemble de la chaîne de valeur (exemple : réception – entrepôt – réception – magasin - linéaire).

- en optimisant un indicateur il faut vérifier si on ne dégrade pas un autre ou l'ensemble). Enfin deux observations s'imposent en management stratégique

- en matière de management, les indicateurs métier ne sont jamais discuté au dessus de la personne responsable qui maîtrise le métier c'est le principe de subsidiarité

- la deuxième observation est de ne jamais mettre un indicateur métier dans la rémunération variable (il pervertit l'entreprise ou l'avancement du projet)

En conclusion

Peu importe sa taille, pour continuer à être performant l'entreprise doit s'adapter et innover rapidement.

Notre skipper a dû faire preuve de beaucoup de réactivité afin de faire face aux incertitudes et aux difficultés ; si le choix fait par le skipper à savoir celui d'une entreprise qui domine par la différenciation, a été opérant, notre skipper a également fait preuve de beaucoup de qualité dont l'écoute qualité indispensable

Pour gérer un projet et une équipe, il n'est pas suffisant d'être intelligent, encore faut il avoir ce que l'on nomme en management sous le vocable de légitimité.

La légitimité suppose de savoir faire une communication one to one. C'est-à-dire qui tienne compte de la différence des personnes et de leurs particularités.

Elle implique aussi que les membres de l'équipe ne se posent aucune question disqualifiant quant à la compétence du leader.

La légitimité de la vision se lie aussi au travers des indicateurs de performance.

Un responsable des vente parlera d'autant plus aisément qu'il gère son équipe de vendeur avec succès du point de vue des résultats.

La cohérence est recherchée entre les indicateurs de résultats et les indicateurs de fonctionnement

En conclusion on peut dire que le management stratégique constitue un élément majeur de différenciation qui distingue les entreprises performantes et de celles qui sont pilotée à vue

Ce livre nous montre à quel point la volonté des acteurs leur permettent de faire la différence face aux mêmes obstacles.

IX. BIBLIOGRAPHIE

- Durance Philippe, Godet Michel, La Prospective stratégique pour les entreprises et les territoires, Dunod, 2008
- Giget, Marc, La dynamique stratégique des entreprises, Dunod, Paris, 1998
- Godet Michel, Manuel de Prospective, tome 1: Une indiscipline intellectuelle, Dunod, 3eme édition, 2007
- Godet Michel, Manuel de Prospective, tome 2: l'art et la méthode, Dunod, 3eme édition, 2007
- Goux-Baudiment Fabienne, Quand les territoires pensent leurs futurs, Editions de l'aube, 2001
- Jouvenel, Hugues de, Invitation à la Prospective, Futuribles, coll. Perspectives, 2004

Jonas DZO