

L'économie collaborative en Suisse romande à l'horizon 2030 : les MOOCs à l'heure de Coursera

Sylvaine MERCURI CHAPUIS

Enseignant-chercheur - ESDES Recherche

10 place des Archives, 69288 Lyon Cedex 02, France

Thomas GAUTHIER

Professeur - Haute école de gestion de Genève et emlyon business school

Rue de la Tambourine 17, 1227 Carouge, Suisse / 23 avenue Guy de Collongue, 69130 Écully, France

thomas.gauthier@hesge.ch

Résumé

L'économie collaborative s'est rapidement développée au cours de ces deux dernières décennies (Borel et al., 2015) et l'enseignement supérieur n'est pas épargné par ce phénomène au travers notamment du développement des MOOCs qui, dans une logique de mise en œuvre des responsabilités sociales et environnementales, changent les formes et les contenus des apprentissages. Au sein des entreprises, les MOOCs étoffent le panel des directions des Ressources Humaines pour offrir aux salariés de nouveaux moyens de se former et améliorer leurs compétences professionnelles. Pour rendre compte des futurs possibles des MOOCs en Suisse romande à l'horizon 2030, la prospective stratégique a un

intérêt majeur. Cette démarche est celle que nous emprunterons dans ce travail pour analyser le cas Coursera. Quatre scénarios sont alors proposés : Coursera forever, Coursera & Co, Coursera Ltd et Good bye Coursera.

Les résultats sont multidimensionnels et ils permettent d'appréhender l'économie collaborative à travers une approche stratégique et prospective. Ils donnent notamment des éléments intéressants sur Coursera et un meilleur aperçu des acteurs, de leurs attentes et des stratégies qu'ils sont susceptibles de suivre.

Mots-clés

Prospective exploration, sharing economy, MOOCs, Coursera, Corporate Social Responsibility (CSR)

Abstract

The sharing economy links together consumers in a new market space where costs decrease. It is an opportunity for whom prefers to change their habits, renting instead of buying or sharing instead of stoking. It is an emerging research object, inspired by the renowned peer-to-peer economy and should be studied. It has quickly developed over the last two decades and worldwide, the higher education is concerned by this phenomenon in particular through the development of MOOCs which are changing the forms and learning contents more responsibly. In many firms, MOOCs have enriched the panel of Human Resources departments to offer employees new training ways to improve their professional skills.

To foresight what will happen in the horizon 2030 in western Switzerland, the work on prospective exploration practices have a major interest. In this paper, we use this strategic tool to analyze the case Coursera. Four scenarios are finally proposed: Coursera forever, Coursera & Co, Coursera Ltd and Good bye Coursera.

The results are multidimensional and they apprehend the collaborative economy through a strategic and prospective approach. They give interesting forecasts on Coursera and a better overview of the actors, their expectations and the strategies that they are likely to follow.

Keywords

Prospective stratégique, MOOCs, Coursera, Responsabilité Sociale des Organisations (RSO)

Introduction

Les questions autour de l'économie collaborative se sont multipliées au cours de ces deux dernières décennies. S'inscrivant dans un contexte où les démarches environnementales et sociales se développent, l'économie collaborative répond à des attentes spécifiques des consommateurs, à savoir, reprendre le pouvoir face à de puissantes entreprises mondialisées et devenir des acteurs responsables (Dubuisson-Quellier, 2014). L'enseignement supérieur n'est pas épargné par ce phénomène au travers notamment des MOOCs¹ qui changent les formes et les contenus des apprentissages. Des tiers-lieux se développent, correspondant à des espaces inhabituels de rencontres entre personnes et compétences, et il est par exemple aujourd'hui possible de suivre une formation à Okinawa donnée par un enseignant canadien² dans un café connecté à Internet via son smartphone. Les connaissances sont à la portée de tous. Au sein des entreprises, le phénomène s'intensifie aussi à grande vitesse et les SPOOCs³ et les COOCs⁴, des MOOCs à destination des professionnels, étoffent le panel des directions des ressources humaines pour offrir de nouveaux moyens de se former et améliorer ses compétences. Du sur mesure moins coûteux, les enseignements ouverts en ligne ont des conséquences au regard de pratiques basées sur une vision ancestrale de la formation supérieure et qui supposent la supériorité des formateurs vis-à-vis des apprenants.

¹ Enseignement de masse ouvert en ligne : Massive open online course.

² L'université de Toronto propose par exemple des enseignements en anglais que des étudiants japonais sont susceptibles de suivre dès lors qu'ils se connectent à la plateforme Coursera.

³ Small private open course.

⁴ Corporate open online course.

Créée en 2012 par Andrew Ng et Daphne Koller de l'Université de Stanford, Coursera, entreprise pionnière dans la formation en ligne ouverte à tous, fait désormais partie de ces acteurs qui marquent l'économie du peer to peer (Borel et al., 2015) et inspirent les travaux sur l'économie collaborative. L'entreprise multiplie ses partenariats et vise, une année seulement après sa création, davantage les pays francophones. En Suisse, quatre universités sont partenaires : l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, l'Université de Zurich, l'Université de Lausanne et l'Université de Genève. Des professeurs de renom participent à ce programme mondial et plusieurs cours sont dispensés dans des disciplines aussi variées que l'informatique, la médecine, les sciences humaines et sociales ou encore l'art. Convaincus que les systèmes politiques et législatifs ne sont pas encore prêts et compte tenu de la complexité de ce mouvement, plusieurs programmes fédéraux visent notamment à cerner davantage le concept d'économie collaborative en développant des études. C'est le cas du Centre d'évaluation des choix technologiques de Berne qui a lancé en mars 2016 un appel intitulé « Sharing Economy – Partager plutôt que posséder ».

Dans ce contexte collaboratif et pour rendre compte des futurs possibles des MOOCs pour les acteurs de la formation supérieure en Suisse romande à l'horizon 2030, les travaux portant sur la prospective stratégique ont un intérêt majeur. Selon une logique d'apprentissage, « l'attitude prospective en tant que manière « de voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques, penser aux hommes » (Berger, 1959, p.218) se focalise sur la manière d'éclairer les choix du décideur notamment par l'élargissement de ses cadres d'analyse » (Bootz, 2012 ; p. 35). Cette posture est celle que nous emprunterons pour analyser le

cas Coursera. Cette expertise permettra notamment d'étendre la réflexion sur l'ensemble des acteurs de la formation supérieure qui misent sur les enseignements ouverts en ligne et cherchent à modifier les pratiques. Dans une première partie, l'économie collaborative et ses enjeux actuels pour les acteurs de la formation seront ainsi abordés. La seconde partie traitera des intérêts de la prospective stratégique à l'heure de la Responsabilité Sociale des Organisations (RSO). La troisième partie concernera l'approche méthodologique utilisée permettant, dans une quatrième partie de présenter la naissance de Coursera en Suisse romande et quatre scénarios prospectifs. Seront finalement discutées les responsabilités des acteurs de la formation supérieure, les intérêts, les limites et les perspectives de recherche futures.

1. L'économie collaborative : enjeux actuels pour les acteurs de la formation

1.1. L'économie collaborative : un sujet complexe et controversé

Dans un climat de remise en cause de l'économie capitaliste, les pratiques de partage se sont accentuées depuis la crise économique de 2008, et le développement des usages dans le domaine de l'Internet. Deloitte (2015) indique à cet effet que le marché mondial s'élevait à 26 milliards de dollars en 2013 et devrait atteindre les 110 milliards dans les prochaines années. Ces pratiques donnent une coloration particulière à ce que l'on nomme l'économie collaborative laquelle concerne tout autant les particuliers que les entreprises.

Concept aux contours encore flous, l'économie collaborative est portée par des essayistes à succès comme Jérémie Rifkin, également spécialiste dans le domaine de la prospective, des think tank et do tank, des entrepreneurs et dirigeants de start-up voire des grandes entreprises (Borel et al., 2015). Pour certains, elle relève de l'économie du « yin » où des valeurs prédominent – patience, douceur et intérriorité – plutôt que des valeurs relevant du « yang » comme le combat, la force et l'extériorité. Elle concerne quatre grands domaines de pratiques : la production-réparation, l'éducation, le financement et la consommation (Botsman et Rogers, 2011). Au même titre que le partage de contenus numériques ou les encyclopédies contributives, les MOOCs rassemblent de nombreux acteurs de l'éducation (Borel et al., 2015).

Au carrefour de plusieurs théories comme l'économie du libre et du peer to peer, l'économie du don et l'économie de la fonctionnalité et circulaire (Massé et al., 2015), plusieurs principes permettent de caractériser l'économie collaborative : (1) l'horizontalité et la collaboration directe entre les individus qui usent des nouvelles technologies de l'information et de la communication, (2) la dynamique de démocratisation des aptitudes et des compétences des individus, et, (3) le passage de la propriété à l'accès aux produits et aux services consommés. Ce dernier principe n'étant pas l'apanage de l'économie collaborative au regard des travaux traitant d'économie de l'usage ou de la fonctionnalité. Plusieurs avantages lui sont associés : augmentation du pouvoir d'achat, revenu complémentaire, amélioration du lien social, diminution de l'empreinte écologique. Certaines limites existent comme la diminution de la protection sociale, l'insécurité, la destruction d'emploi ou la diminution des revenus fiscaux (Borel et al., 2015). Dans

un registre plus philanthrope, l'usage remplaçant la propriété, le don perd peu à peu son sens. Le prêt reste payant (Jacquet, 2015). On peut alors s'interroger sur le fondement de ce nouveau lien social basé sur l'utilité d'autrui pour servir ses propres besoins.

1.2. Quels constats pour les acteurs de la formation ?

« En à peine deux ans, l'univers de l'enseignement supérieur semble avoir basculé », (Durance, 2014 ; p. 22). Les pratiques de partage via l'Internet sont devenues monnaie courante dans de nombreux établissements d'enseignement supérieur (McPherson et Bacow, 2015) et les plateformes numériques accumulent de nombreuses connaissances au profit d'utilisateurs en croissante augmentation : étudiants, salariés, demandeurs d'emplois, retraités, etc. En passant par celles comme Moodle qui facilitent l'échange de ressources pédagogiques et qui complètent les enseignements en présentiel, les MOOCs semblent devenir le compagnon idéal. Dans la plupart des pays développés, ces enseignements figurent au centre des réflexions politiques. C'est ce que souligne par exemple le groupement d'intérêt public FUN-MOOC, porté dès 2013 en France. En plus de donner une visibilité internationale, cet opérateur a pour mission d'accompagner le développement numérique des formations, de les rendre accessibles au plus grand nombre et d'offrir des moyens et des services mutualisés en soutien aux

initiatives des acteurs de la formation. En 2016, la Tunisie, la Suisse et la Belgique⁵ enrichissent le catalogue en proposant des formations francophones.

Cette hybridation des pratiques doit permettre d'utiliser le temps passé en face à face pour des échanges plus interactifs bénéfiques à un apprentissage dit « actif » (McPherson et Bacow, 2015). Elle se base sur une idée très répandue, à savoir que pratique et théorie se nourrissent et que l'apprentissage est plus percutant lorsque l'on demande aux apprenants de résoudre de « vrais » problèmes (étude de cas, business game, serious game etc.). En 2001, le projet du PDG de Moodle Pty Ltd⁶ était relativement simple : fournir un outil susceptible d'impliquer les apprenants dans un apprentissage collaboratif actif. Il s'inscrivait notamment dans une culture nord-américaine qui incite l'activité en présentiel en appliquant des concepts préalablement étudiés sur la base de recommandations de leurs formateurs. La question culturelle se pose alors ne serait-ce qu'en comparant les pratiques européennes et l'intégration de ces outils dans les usages quotidiens. L'échange de connaissances synchrone n'est cependant pas une nouveauté au regard des pratiques radiophoniques puis télévisées utilisées dès le début du 20^{ème} siècle (McPherson et Bacow, 2015) et qui existent d'ailleurs encore aujourd'hui dans certains pays du monde.

Plusieurs avantages économiques, sociaux et environnementaux leurs sont associés. Bourcieu et Léon (2013) relèvent cinq effets potentiels. Les MOOCs ap-

⁵ L'université de Genève, l'université de Sousse, l'université de Jendouba et l'université libre de Bruxelles prennent part à l'initiative FUN-MOOC, disponible à l'adresse <https://www.fun-mooc.fr/universities/>, consultée le 26 avril 2016.

⁶ En 2015, Moodle est utilisée dans plus de 230 pays avec plus de 70 millions d'utilisateurs dans le monde.

portent une nouvelle source de revenus. Dans un contexte où les dotations reculent et que la concurrence s'intensifie, ces ressources financières soutiennent la pérennité des établissements d'enseignement supérieur. Les MOOCs se développent ensuite selon une logique philanthrope et contribuent à la communauté en faisant bénéficier d'enseignements au plus grand nombre. Pour FUN-MOOC par exemple, c'est un enjeu dans les pays francophones du Sud où le nombre d'étudiants explose et les besoins en formation augmentent, marquant un manque criant d'investissements dans l'éducation. Les MOOCs sont aussi l'occasion d'accroître la notoriété, de renforcer le caractère exclusif des diplômes en proposant un service à la carte et de détecter de nouveaux talents, assurant en partie la pérennité des formations. En ce qui concerne les entreprises émettrices de SPOOCs ou COOCs, outils incontournables des directeurs des ressources humaines, les bénéfices sont eux aussi très vastes. Ils facilitent et accompagnent la formation tout au long de la vie, ils redorent l'image des entreprises en témoignant de pratiques connectées et innovantes, ils permettent aussi d'identifier des compétences parfois rares voire indispensables au développement d'un avantage compétitif. Des multinationales comme Nestlé, la Poste ou Renault développent leur propre plateforme ou font appel à des compagnies opératrices de MOOCs. Ainsi, autant pour les établissements d'enseignement supérieur que pour les entreprises, les MOOCs soutiennent irrévocablement des stratégies de différenciation qui se complexifient. Les utilisateurs ont eux-aussi plusieurs avantages à retirer : meilleure insertion professionnelle, renforcement et acquisition de compétences, culture générale enrichie, développement de partenariats entreprises/établissements d'enseignement supérieur. En définitive,

« loin de conduire automatiquement à la standardisation, les MOOCs peuvent aussi générer une diversité inégalée » (Durance, 2014 ; p. 28). L'auteur relève une meilleure vitalité des cours, qui favorise un niveau de complexité plus important, une meilleure adaptation au rythme des apprenants, un suivi individualisé, des rencontres, des collaborations et des confrontations avec des cultures différentes.

2. Développer une attitude responsable pour les acteurs de la formation supérieure

2.1. La prospective stratégique à l'heure de la RSO

L'approche classique de la stratégie a connu un regain d'intérêt avec les travaux de Mintzberg (1994) qui a introduit la notion de changement dans les activités de planification. Cette tendance s'est traduite notamment par le recours croissant à la prospective stratégique qui consiste à élaborer des scénarios de futurs possibles permettant de prendre des décisions immédiates (Godet, 2004 ; Durand, 2005). D'autres travaux s'inspirent eux-aussi de cette tendance en proposant des outils d'anticipation (Johnson et al., 2014). La prospective est un outil d'aide à la décision permettant d'élaborer des stratégies dans un environnement incertain. Il s'agit par contre d'une science de la pratique plutôt qu'une théorie de l'action car « l'objet n'est pas d'observer l'avenir à partir du présent, mais, au contraire, d'observer le présent à partir de l'avenir » (Godet et Durance, 2011 ; p. 14). La prospective stratégique repose sur deux logiques spécifiques : « la première tend

à mieux explorer de nouvelles opportunités (...) La deuxième approche est reliée aux exercices de type foresight, constitués comme des outils de politique publique visant à créer une vision cohérente de la représentation du réel et des tendances à moyen terme à partir d'informations dispersées » (Merindol, 2008 ; p. 64).

La prospective stratégique consiste « à maîtriser le changement attendu (être préactif) et à provoquer un changement souhaité (être proactif) » (Godet et Durance, 2011 ; p. 28) plutôt qu'à attendre le changement pour réagir. Cela implique un focus particulier sur les relations qu'entretiennent les acteurs. Pour que la prospective stratégique soit prolifique, il est indispensable d'analyser les comportements en termes de jeux et non plus de rôles (Mintzberg, 2003). Les notions d'attitude et d'apprentissage sont au cœur de la réflexion (Bootz, 2012) et elles donnent un caractère plus dynamique car ce sont les trajectoires individuelles qui sont étudiées. Comme le rappellent Godet et Durance (2011), le principe de l'attitude forge, avec la méthode et le discours, les trois piliers de la prospective stratégique.

Des travaux plus transversaux, ceux portant sur la responsabilité sociale des organisations (RSO) (Gond, 2014) se développent eux-aussi à travers la prospective stratégique. La collaboration entre parties prenantes est au cœur des réflexions et l'élaboration de scénarios qui s'articulent autour d'un futur partagé et souhaité se développe. Plusieurs experts en témoignent : « diagnostic, ça nous paraît être très fermé ! Donc, c'est un état des lieux pour éventuellement pouvoir évaluer des choses qui ont déjà été faites (...) A la suite de cet état des lieux, on peut éventuellement évaluer la maturité, ce n'est pas forcément le mot idéal, mais

c'est plutôt la propension à intégrer des thématiques de ce genre-là, pour ensuite aller dans une phase (...) qui permet de revisiter le cœur de métier de l'entreprise. C'est un temps qui permet de s'imaginer dans un futur souhaité » (chargée de mission du Ciridd⁷). Le recours à des outils de prospective stratégique est devenu une pratique courante. Ils illustrent une attitude responsable que des acteurs du développement durable partagent. Les acteurs de l'enseignement supérieur sont concernés par ce phénomène : le 20 décembre 2002, l'Organisation des Nations Unies a en effet proclamé une décennie pour l'éducation en vue du développement durable (DEDD), de 2005 à 2015.

Au-delà du bien-fondé des pratiques socialement responsables, elles sont surtout mises en œuvre par des collectifs qui chercheront à évaluer leurs performances. La prospective stratégique est elle aussi un prétexte pour construire le temps présent et permettre la prise de décisions immédiates : il ne s'agit pas « d'anticiper pour anticiper mais bien d'anticiper pour agir aujourd'hui » (Durance, 2016)⁸. La prospective stratégique rassure et donne les moyens de décider. Les propositions de scénarios ne seront jamais figées et les décisions prises pour les atteindre conduiront à une réalité bien différente. La prospective stratégique est un outil qui peut tout à fait fonctionner sans qu'une moindre dimension responsable soit abordée. Au bout du compte, ce sont bel et bien les individus au travers d'une attitude responsable qui conduiront à élaborer des scénarios responsabilisants, qui, compte tenu des décisions qu'ils engendreront, conduiront à une meilleure considération environnementale et sociale.

⁷ Centre international de ressources et d'innovation pour le développement durable, Saint-Etienne (France), interview réalisée le 23 novembre 2010.

⁸ Entretien téléphonique de trente minutes réalisé le 18 avril 2016.

2.2. Acteurs au cœur du débat responsable sur les MOOCs

Selon une approche cognitive (Bootz, 2006), les décideurs sont des acteurs compétents qui élaborent des scénarios pour faciliter l'action dans un environnement incertain. Ils développent quatre types de pratiques différentes : soit ils imaginent le futur, l'expérimentent, le découvrent ou s'y adaptent chemin faisant (Auregan et al., 2008). L'attitude responsable est une option possible au moment d'utiliser la prospective. Dans le champ de la RSO, l'approche par les parties prenantes est particulièrement intéressante. Elle propose de considérer les activités organisationnelles selon une logique relationnelle : les individus sont des acteurs qui agissent pour leur compte et qui affectent positivement ou négativement les intérêts des autres acteurs. Les parties prenantes possèdent des compétences spécifiques et ont surtout des attentes diverses et souvent divergentes (Freeman, 1984). Comme pour le champ de la prospective stratégique, celui de la RSO soulève certaines interrogations : au-delà de savoir si les acteurs sont responsables ou non, l'intérêt porte plutôt sur le fait qu'ils sont tous des décideurs et qu'ils peuvent avoir chacun un pouvoir compte tenu des ressources cognitives qu'ils mobilisent. Il s'agit alors de « restituer aux individus leur statut d'acteurs autonomes », et de se concentrer sur « des phénomènes de relations, de négociations, de pouvoir et d'interdépendance » (Crozier et Friedberg, 1977 ; p. 97). C'est ce que remarque Durance (2014 ; p. 27) au sujet des MOOCs et des rémunérations des licences comme principales sources de revenus : il indique que

« cette orientation a de profondes conséquences, car elle cache d'importants enjeux de pouvoir et d'influence ».

La prospective stratégique et la RSO partagent un langage commun, celui des acteurs qui évoluent dans un environnement en perpétuel changement où action, pouvoir et cognition cohabitent. Au-delà d'une approche linéaire arguant que la pensée explique l'action, prospective stratégique et RSO reposent sur une approche cognitive qui apporte un regard nouveau sur les pratiques stratégiques (Laroche et Nioche, 2015) ainsi que sur le pouvoir des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977). Ils ont un rôle important dans la définition et la résolution de problèmes car s'établit « un enrichissement des phases d'identification des problèmes et de délibération, qui ne procèdent plus ainsi d'une rationalité substantielle et universelle, mais sont conçues sous forme de logiques différenciées intégrant la gestion de l'information » (Laroche et Nioche, 2015 ; p. 113). Ils mobilisent des ressources cognitives correspondant à un « ensemble d'informations, de connaissances, de capacités théoriques et pratiques, susceptibles de procurer au décideur et à l'entreprise un avantage concurrentiel durable » (Guéry-Stévenot, 2006 ; p. 160). Collectives voire interactives, les ressources cognitives seront utilisées pour définir les stratégies : « il s'agit non seulement de cognitions créées au sein du groupe décisionnel considéré et utilisées en interne, pour formuler la stratégie et gérer l'entreprise, mais aussi de cognitions, informations, signaux, adressés par l'entreprise et son dirigeant à leur environnement, c'est-à-dire aux partenaires financiers, économiques, ainsi qu'aux salariés de l'entreprise » (Guéry-Stévenot, 2006 ; p. 160). Elles détermineront des compétences

qui seront susceptibles « de modifier la capacité de l'organisation à traiter certains problèmes » (Koenig, 2006 ; p. 297). Elles seront une source de pouvoir pour les acteurs qui les mobilisent.

Acteurs, pouvoir et cognition sont des éléments fondamentaux à prendre en compte lorsque l'on s'intéresse à la prospective stratégique et à la RSO. Ils peuvent aider les acteurs de la formation supérieure à développer une attitude prospective responsable. L'élaboration de scénarios sur l'évolution des MOOCs est indispensable. Ce travail d'introspection permettra d'analyser un environnement complexe constitué de parties prenantes influentes. Il permettra de répondre à la problématique suivante : quel est l'avenir des MOOCs pour les acteurs de la formation supérieure à l'horizon 2030 et quelles sont leurs enjeux en termes de pratiques responsables ?

3. Méthodologie de la recherche

Ce travail a été élaboré à partir d'une recherche qualitative concernant le domaine de la formation supérieure en Suisse romande et il a été question d'étudier le cas de l'entreprise Coursera (encadré 1). Cette stratégie de recherche s'est concentrée sur la compréhension de dynamiques contemporaines dans des contextes réels en ayant recours à des sources de preuves multiples (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). Elle a permis de décrire en détail l'existence d'un phénomène et visait à comprendre une situation précise et à enrichir la connaissance scientifique (Gagnon, 2005). L'analyse prospective comme approche méthodologique (Durand, 2005) a été celle utilisée pour aborder le cas. Cette démarche modulaire

a permis de proposer des scénarios à l'horizon 2030. Suivant cinq phases spécifiques utilisées par des experts comme ceux de l'Etat-major de prospective de la Confédération helvétique (identification des tendances évolutives et des facteurs d'influence qui pourraient être déterminants dans les quinze années à venir, établissement du plan cartésien des scénarios, développement et validation du diagramme des influences et élaboration des scénarios, description des scénarios, et identification des opportunités et des dangers), cette analyse prospective a permis d'inscrire les acteurs de la formation supérieure dans une logique de mise en exécution de leurs responsabilités sociales et environnementales. Il a ainsi été question de s'inspirer de la méthode acteurs, objectifs, rapports de force (Godet et Durance, 2011) tout en la simplifiant et en l'adaptant aux spécificités du contexte suisse romand. Le recours au dispositif de crowdsourcing d'information a permis d'identifier un certain nombre d'acteurs individuels et institutionnels dont certains ont été retenus lors de l'analyse du jeu d'acteurs. Alliances et conflits entre acteurs ont également été envisagés pour mener l'analyse. Pour évaluer les rapports de force, l'analyse systématique a été réalisée pour chaque couple d'acteurs, ce qui a permis d'élaborer une matrice de rapports de force. Une fois la matrice remplie, l'influence et la dépendance de chaque acteur a été calculée ce qui a permis de les positionner sur un plan dépendance/influence. Le caractère diachronique (Hlady Rispal, 2002) de l'étude de cas unique et la perspective temporelle de la méthode prospective ont permis d'étudier l'évolution dans le temps de faits sociaux, économiques, politiques, concurrentiels, etc. Cette méthode comportait certains avantages (analyse en profondeur des phénomènes dans un contexte précis ; développement de paramètres historiques ;

authenticité des phénomènes) et inconvénients (consommation de temps ; faible validité externe ; méthodologie difficile à reproduire par d'autres chercheurs ; généralisation difficile). Un processus itératif l'a caractérisé (Eisenhardt, 1989), permettant de proposer différents scénarios d'évolution, et d'actualiser la définition de certaines étapes clés (Durand, 2005). Les dimensions qualitative et prospective ont permis de développer un cadre d'analyse basé sur la collecte et l'utilisation de matériaux empiriques décrivant des problématiques réelles (Denzin et Lincoln, 2011).

4. Coursera, la naissance d'un intermédiaire de la formation supérieure en Suisse romande

4.1. Enjeux et objectifs actuels des acteurs de la formation supérieure

L'étude « Les MOOCs bientôt à l'agenda politique ? Etat des lieux et perspectives » publiée en Suisse en 2015 par le centre d'évaluation des choix technologiques, permet d'identifier trois principaux acteurs : les fournisseurs de formation, les intermédiaires et les utilisateurs des formations.

Concernant les fournisseurs, les MOOCs sont des outils de promotion offrant des solutions d'apprentissage flexibles et qui attirent en formation initiale de nouveaux apprenants sur des domaines d'excellence. C'est un outil permettant la mutualisation des formations dans un contexte où les regroupements entre établissements publics et les partenariats avec des fournisseurs privés se multiplient. Ils offrent un panel de formation plus large aux entreprises locales qui

cherchent à enrichir leurs compétences, sources de valorisation de leur capital humain qui devient une source de pouvoir sur des marchés ultra concurrentiels. Dans une perspective de vulgarisation, et s'ils sont non certifiables, les enseignements ont un certain intérêt sur des sujets sociaux (Europe, migrations, finance, énergie), visant la participation citoyenne par la recherche collaborative. Les simples objectifs de formation sont dépassés et de nouveaux acteurs entrent sur le marché obligeant les acteurs actuels à revisiter leurs pratiques. Partie prenante incontournable, l'Etat ne peut se permettre de négliger ce nouveau phénomène qui bouscule le fonctionnement de ses institutions.

Au sujet des intermédiaires, de nature publique ou privée, ils mettent à disposition une équipe pour accompagner les enseignants et les formateurs quels que soient leurs établissements d'origine. Le contact avec les utilisateurs n'est plus direct au même titre que le modèle Amazon ou Google. Coursera se révèle être un acteur mondial majeur qui ne voit se développer qu'une forme de concurrence locale ayant peu d'impact à long terme.

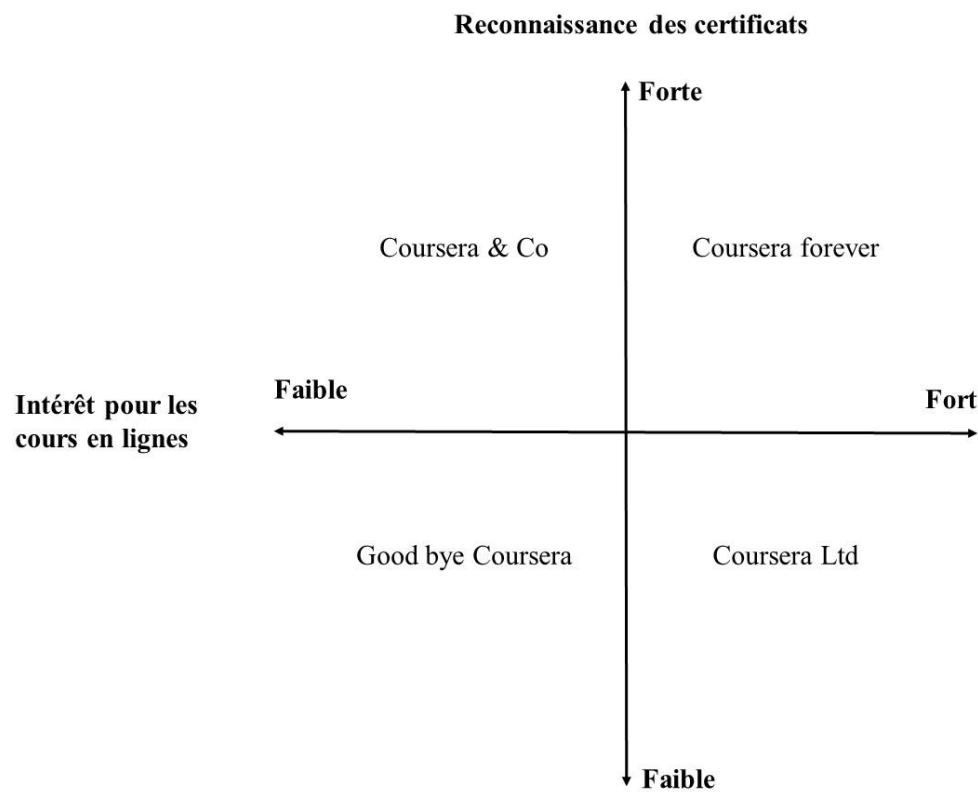
Au sujet des utilisateurs, deux profils se dégagent, les apprenants qui cherchent à répondre à un besoin spécifique de certification permettant un meilleur accès au marché du travail et les apprenants souhaitant un développement personnel, qui n'attendent pas de certification. Dans tous les cas, l'opportunité de varier ses enseignements est un objectif clair. L'image autoritaire des formateurs a montré ses limites et aujourd'hui les apprenants souhaitent des partenaires de leur réussite, se hissant par la même occasion au rang des acteurs responsables, intégrant volontairement les problématiques sociales et environnementales dans leurs pratiques de formation.

L'apparition de nouveaux acteurs tel que Coursera implique une analyse profonde de l'environnement afin d'anticiper et, si possible, d'influencer ses évolutions. Les relations ne sont plus seulement linéaires et deviennent partenariales. Afin de mieux appréhender ce phénomène, le point suivant permet d'imaginer l'avenir des MOOCs pour les acteurs de la formation supérieure à l'horizon 2030 du point de vue de Coursera.

4.2. Quels sont les futurs possibles de Coursera en Suisse romande à l'horizon 2030 ?

L'environnement de Coursera semble particulièrement complexe. Dans ces conditions et à partir de variables qui sont les plus incertaines et dont l'évolution aura l'impact le plus élevé (Johnson et al., 2014), à savoir, l'intérêt des apprenants pour les cours en ligne et la reconnaissance des certificats, quatre propositions de scénarios peuvent être avancées pour déterminer les futurs possibles de Coursera en Suisse romande à l'horizon 2030. Ceux-ci sont représentés dans le diagramme suivant (schéma 1) :

Schéma 1. Coursera à l'horizon 2030



Le scénario 1 « Coursera forever » correspond à une situation où Coursera est un acteur majeur car elle fournit une plateforme commune pour tous les établissements d'enseignement supérieur à un niveau international. Les MOOCs complètent et enrichissent le cursus académique classique. Ils deviennent incontournables car ils changent profondément les modes d'apprentissage. Cette appétence est due à l'essor de l'économie collaborative dans la société et à l'image d'employabilité qu'elle renvoie. L'évolution monétaire en Suisse et l'augmentation du coût de la vie et du chômage laisse peu de place aux études en présentiel et les habitudes de travail changent. La performance ne se base plus sur un contrôle quotidien des absences mais plutôt sur la concrétisation des projets, quelles que soient les méthodes personnelles qui sont utilisées pour réussir. Les cursus

académiques se raccourcissent favorisant les formations courtes et personnalisées. L'uniformisation des pratiques est débattue au niveau législatif et les accords de Bologne soutiennent la mobilité des étudiants et des chercheurs, augmentant l'attractivité des études en Europe et facilitant la reconnaissance des diplômes.

Le scénario 2 « Coursera & Co » correspond à une situation où Coursera subit une concurrence qui se développe avec les établissements d'enseignement supérieur. Le modèle classique résiste car les apprenants restent frileux quant à l'utilisation d'Internet pour faciliter leurs apprentissages. Les accréditations renforcent l'image de qualité des formations et pour Coursera, la meilleure manière d'agir pour satisfaire ses investisseurs, est de développer des partenariats avec les entreprises. Celles-ci se numérisent et on ne compte plus les actions de formation via l'outil informatique. En suscitant de nouvelles attentes et en proposant des solutions personnalisées, Coursera est un partenaire incontournable. Vidéos et webinaires facilitent les discussions en direct entre employés qui partagent des problématiques communes. Dans ces entreprises, et pour être recruté, seules des compétences polyvalentes comptent et les certificats, bénéficiant d'une forte reconnaissance au niveau institutionnel, donnent une corde supplémentaire aux candidats utilisateurs des MOOCs. Certains n'hésiteront pas à se réorienter et à changer de métier.

Le scénario 3 « Coursera Ltd » correspond à une situation où Coursera a une action limitée car les certificats ne sont pas reconnus ni par les entreprises ni par les établissements d'enseignement supérieur. Ceci est dû notamment à une cul-

ture de l'enseignement en présentiel qui est forte en Suisse mais aussi à la lenteur du système réglementaire qui peine à changer. Faisant appel à chaque citoyen pour prendre les décisions de demain, il faut parfois attendre plusieurs années avant que les modes de délivrance des diplômes changent. Incompatible avec le besoin de réactivité, Coursera est un acteur de second rang qui voit le niveau de formation augmenter. D'autres plateformes se développent cependant car l'attractivité est forte, elles enrichissent la palette de connaissances des apprenants qui souhaitent une formation tout au long de la vie. Elles permettent de faire des économies significatives car les infrastructures sont très coûteuses et le budget doit être revu à la baisse. Sur le marché de l'emploi, ceux qui font référence à un cursus polyvalent et varié ont davantage de succès car une meilleure réflexivité des employés est recherchée. C'est une chance pour les personnes en échec scolaire ou les chômeurs qui mettent à jour leurs connaissances.

Le scénario 4 « Good bye Coursera» correspond à une situation où, malgré le développement des technologies numériques, Coursera ne se pérennise pas et disparaît. Les apprenants rejettent les cours en ligne car, face à une forte insécurité informatique et une situation permanente de hacking, ils n'ont plus confiance envers l'Internet. Le piratage des données à des fins commerciales voire d'usurpation d'identité fragilise l'entreprise qui, n'offrant plus de garanties suffisantes, perd peu à peu ses partenaires prestigieux sur lesquels elle a construit sa légitimité. Cette indisponibilité des ressources jumelée à un accès à Internet coûteux pour les utilisateurs qui, face à une augmentation du coût de la vie, ne sont plus en mesure de se fournir en logiciels anti-piratage, conduisent au ralentissement de Coursera qui n'est plus suffisamment crédible. Les établissements

d'enseignement supérieur proposent de nouvelles formes d'apprentissage. C'est le cas des classes inversées qui rendent les apprenants acteurs de leur formation. Elles favorisent les échanges interpersonnels et valorisent l'apprentissage collectif face à un pseudo apprentissage individualisé de masse.

Compte tenu de ces quatre scénarios d'évolution, il est possible de constater que les autres acteurs de la formation seront plus ou moins impactés. Dans un contexte où les parties prenantes sont nombreuses et auront des attentes très diverses, les stratégies gagnants/gagnants ne peuvent être envisagées. C'est notamment tout le débat porté par la norme ISO 26 000 qui propose de hiérarchiser les parties prenantes compte tenu du pouvoir de celles-ci et de l'intérêt qu'elles portent aux décisions. Les acteurs clés n'auront pas le même traitement de fa-veur (Johnson et al., 2014). A cet effet, le tableau 1 rend compte des principaux acteurs impactés pour chacun des scénarios proposés pour Coursera.

Tableau 1. Impacts gagnants/perdants de Coursera

| | Gagnants | Perdants |
|------------------|---|--|
| Coursera forever | Les demandeurs de formation initiale et continue qui bénéficieront d'une formation supérieure polyvalente et mise à jour quotidiennement Les fournisseurs d'accès à Internet qui auront plus de flux sur leurs réseaux | Les établissements d'enseignement supérieur proposant des méthodes classiques qui ne pourront pas résister à l'ampleur du phénomène Coursera |

| | | |
|---------------|---|---|
| | <p>Les employeurs qui n'auront qu'à choisir parmi des candidats conscients et formés aux enjeux contemporains</p> | |
| Coursera & Co | <p>Les employés qui bénéficieront d'une formation supérieure personnalisée à moindre coût</p> <p>Les établissements d'enseignement supérieur proposant des méthodes classiques qui pourront étoffer leurs offres</p> <p>L'Etat qui offrira un moyen de plus pour lutter contre le chômage</p> | <p>Les chargés d'enseignement qui devront redoubler de créativité pour attirer les apprenants</p> <p>Les concurrents pour qui la reconnaissance des certificats est prépondérante mais qui n'ont pas la notoriété de Coursera à travers le monde</p> <p>La génération Y, hyper connectée, dont les habitudes vont fortement changer</p> |
| Coursera Ltd | <p>Les chômeurs souhaitant mettre à jour leurs connaissances ou se réorienter</p> <p>Les personnes en échec scolaire souhaitant sortir des pratiques traditionnelles de formation</p> | <p>L'Etat reconnaissant les certifications n'aura pas de retour sur investissement car les utilisateurs des plateformes en ligne seront peu nombreux</p> |

| | | |
|--------------------|--|--|
| | <p>Les demandeurs de formation initiale et continue en mesure d'assurer un budget pour accéder à Internet en toute sécurité</p> <p>Les fournisseurs d'accès à Internet qui auront plus de flux sur leurs réseaux</p> | |
| Good bye Cour-sera | <p>Les écologistes car moins d'électricité et de composants électroniques seront utilisés</p> <p>L'Etat qui n'aura pas à engager des dépenses visant à reconnaître les certificats</p> | <p>Les fournisseurs d'accès à Internet qui auront moins de flux sur leurs réseaux</p> <p>Les financeurs des études supérieures qui devront assumer les cours en présentiel</p> <p>Les demandeurs de formation initiale et continue souhaitant mettre à jour leur connaissance à moindre coût</p> <p>Les établissements d'enseignement supérieur qui perdront en visibilité au niveau international</p> |

5. Responsabilité et formation supérieure : vers un consensus partagé

Dans un contexte où se développent les MOOCs dans la formation supérieure, le cas Coursera est intéressant pour comprendre les enjeux plus généraux associés à l'économie collaborative et au domaine de pratique lié à l'éducation. Il donne plusieurs pistes pour penser l'attitude responsable des acteurs de la formation.

La valeur de partage que porte l'économie collaborative est vraisemblablement celle qui correspondra au phénomène Coursera quel que soit le scénario à venir à l'horizon 2030. Plus encore, les connaissances, propriété commune des individus, et leur partage, qu'il soit assuré par les émetteurs des connaissances comme les établissements d'enseignement supérieur ou par des intermédiaires comme Coursera, sont des éléments centraux. Ceci dans un contexte où plusieurs parties prenantes sont influentes : demandeurs de formation, chômeurs, employés, responsables des ressources humaines, financeurs des formations, Etat etc. Ce premier élément donne un éclairage quant au scénario le plus réaliste au cours des prochaines années. Celui-ci prendrait vraisemblablement la forme d'une coopération durable plutôt que d'un rapport de force. C'est ce que rappellent certains travaux, plaçant la coopération au centre du débat et laissant apparaître de nouvelles relations où le pouvoir n'est plus l'affaire d'un acteur prédominant, mais plutôt de plusieurs acteurs : les parties prenantes. Ces travaux

permettent d'analyser les relations d'acteurs qui permettent d'intégrer des notions comme le consensus autour de valeurs partagées (Osty et Uhalde, 2007). Dans le même registre de l'économie collaborative, le cas Coursera permet de rappeler que, quel que soit le domaine de pratique concerné (Botsman et Rogers, 2011), l'existence d'un intermédiaire entre émetteur et récepteur est indispensable pour assurer des relations interindividuelles saines. Il s'agit là peut-être d'une forme d'arbitrage sur laquelle il faut systématiquement s'appuyer pour que ce type de relations perdure au cours du temps. Ainsi, les relations directes et indirectes continueront à coexister, désintermédiation et intermédiation seront des éléments qui seront systématiquement associés. Il s'agira alors de fédérer, professionnaliser et accélérer les performances des parties prenantes afin que chacune tire le meilleur profit des relations qui s'établissent et se dénouent continuellement.

Plusieurs questions autour de la responsabilité sociale des acteurs de la formation restent cependant en suspens. Comment faire en sorte que certaines relations d'un nouveau genre se développent ? En effet, les MOOCs ne résolvent pas encore les questions d'inégalité d'accès aux formations. Même si leur accès est facilité, les femmes seront par exemple toujours moins nombreuses à suivre des formations technologiques et les pays occidentaux auront toujours un temps d'avance sur les pays en développement car certains problèmes technologiques doivent être réglés. Il est peut-être indispensable aujourd'hui de penser le changement non pas comme une adaptation de l'existant mais comme une évolution pour laquelle les acteurs remettent en cause les schémas de pensée implicites. A ce titre, les travaux de Johnson et al. (2014) sont féconds lorsqu'ils proposent

une typologie indiquant que le changement peut être qualifié selon sa nature (incrémentale ou radicale) et son ampleur (réalignement ou transformation).

En termes de propriété intellectuelle, les travaux juridiques ont eux aussi des éclairages intéressants : la propriété partagée plutôt qu'individuelle révèle une fois de plus que l'économie collaborative a des effets macroéconomiques importants car certaines notions qui existent depuis des siècles sont remises en question. Est-il désormais possible de parler d'individus qui se partageraient la propriété intellectuelle et dans ce cas les acteurs de la formation sont-ils prêts à en assumer les conséquences ?

Conclusion

A l'issue de cette analyse, les résultats peuvent être caractérisés de multidimensionnels. Ils permettent d'appréhender l'économie collaborative à travers une approche stratégique et prospective. A travers l'analyse de Coursera en Suisse romande, le secteur de l'éducation est particulièrement visé. Dans le registre de la RSO, les acteurs de la formation supérieure sont identifiés ainsi que leurs attentes et il est question d'analyser les impacts afin de réorienter plus positivement les stratégies. Les résultats donnent des éléments intéressants sur Coursera qui, malgré sa reconnaissance mondiale, n'a pas encore fait l'objet d'études approfondies. L'unicité du cas qui est proposé permet d'analyser en profondeur l'impact des MOOCs sur les pratiques d'apprentissage vis-à-vis des apprenants, qu'ils soient des étudiants en formation initiale ou des employés en formation continue. Ce travail a aussi un intérêt fécond car au-delà de la réalisation ferme et définitive

de tel scénario, il permet une exploration profonde des attentes auxquelles il faudra répondre pour réussir dans les métiers de la formation supérieure. C'est un premier pas assurant une voie vers la RSO. Cette analyse est d'autant plus intéressante que les entreprises misent sur les compétences de leurs salariés, c'est-à-dire sur leur capital humain. Elle contribue à enrichir la gestion des ressources humaines qui permettent aux entreprises d'améliorer la qualité des biens ou des services sur les marchés.

Comme toute exploration, ce travail comporte certaines limites. Une étude multi-cas aurait permis de vérifier nos propositions et d'enrichir notre analyse. Le recours à d'autres acteurs de la formation en ligne comme le géant américain Udacity ou le cas controversé du centre national d'enseignement à distance (CNED) aurait permis de renforcer la validité externe de nos résultats. En abordant les trois autres pans de l'économie collaborative avec des cas comme Airbnb, Uber, Mobility ou Spotify, les propositions de scénarios auraient certainement été enrichies pour donner un meilleur aperçu des acteurs, de leurs attentes et des stratégies qu'ils sont susceptibles de suivre.

Ces constats ouvrent cependant des voies de recherches futures. Une vérification empirique au sein d'une étude multi-cas pourrait constituer une première étape. Il paraît également pertinent d'utiliser les méthodes mixtes (Creswell et Plano Clark, 2010), bien que nouvelles dans les travaux francophones (Aldebert et Rouzies, 2011), compte tenu du fait que l'étude que nous proposons aborde un phénomène en évolution. A cet égard le design à retenir serait certainement multi phases (Condomines et Hennequin, 2013) basé sur des études qualitatives et quantitatives successives.

Bibliographie

- ALDEBERT, B., ROUZIES, A., 2011, "L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche francophone en stratégie : constats et pistes d'amélioration", XXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Juin, Nantes, France.
- AUREGAN, P., JOFFRE, P., Loilier, T., TELLIER, A., 2008, "Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie", Management & Avenir, vol. 5, n°19, pp.91-113.
- BERGER, G., 1959, L'attitude prospective, Paris : L'Encyclopédie française, dans Phénoménologie du temps et prospective, 1964, Paris : PUF.
- BOOTZ, J.-P., 2006, "De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel : une perspective sociocognitive", Gestion 2000, vol. 6, pp. 103-121.
- BOOTZ, J.-P., 2012, "La prospective, une source d'apprentissage organisationnel ? : revue de la littérature et analyse critique", Management & Avenir, vol. 3, n°53, pp. 34-53.
- BOURCIEU, S., LEON, O., 2013, "Les MOOC, alliés ou concurrents des business schools ?", L'Expansion Management Review, vol. 2, n° 49, pp. 14-24.
- BOREL, S., MASSE, D., DEMAILLY, D., 2015, "L'économie collaborative, entre utopie et big business", Esprit, vol. 7, pp. 9-18.
- BOTSMAN, R., ROGERS, R., 2011, What's Mine Is Yours: How Collaborative Consumption Is Changing the Way We Live, UK : HarperCollins.

CENTRE D'EVALUATION DES CHOIX TECHNOLOGIQUES, 2015, "Les MOOCs bientôt à l'agenda politique ? Etat des lieux et perspectives", disponible à l'adresse : [https://www.ta-swiss.ch/?redirect=getfile.php&cmd\[getfile\]\[uid\]=2818](https://www.ta-swiss.ch/?redirect=getfile.php&cmd[getfile][uid]=2818).

CONDOMINES, B., HENNEQUI, E., 2013, "Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte", RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, vol. 1, n°5, pp. 12-27.

CRESWELL, J.W., PLANO CLARK, V.L., 2010, Designing and Conducting Mixed Methods Research, 2ème édition, Londres: Sage Publications Inc.

CROZIER, M., FRIEDBERG, E., 1977, L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective, Paris : Edition du Seuil.

DELOITTE, 2015, "L'économie du partage : partager et gagner de l'argent. Quelle position pour la Suisse ? ", disponible à l'adresse : <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-fr-cb-Leconomie-du-partage-partager-et-gagner-de-largent.pdf>.

DENZIN, N. K., LINCOLN, I. S., 2011, Introduction: The discipline and practice of qualitative research, dans DENZIN, N. K., LINCOLN, I. S., The SAGE Handbook of Qualitative Research, Thousand Oaks: Sage Publications.

DUBUISSON-QUELLIER, S., 2014, "Les engagements et les attentes des consommateurs au regard des nouveaux modes de consommation : des opportunités pour l'économie circulaire", Annales des Mines, Responsabilité et environnement, vol. 4, n°76, pp. 28-32.

DURANCE, P., 2014, "Les MOOCs (Massive Open Online Courses), entre mythes et réalités", Gérer et Comprendre, vol. 1, n°115, pp. 22-39.

GODET, DURANCE, 2011, La prospective stratégique, 2^{nde} édition, Paris : Dunod.

DURAND, B., 2005, "Les petits commerces alimentaires et la vente en ligne : quand le renouveau dépend de la maturité logistique ...", Gestion 2000, vol. 22, n°3, pp. 39-56.

EISENHARDT, K.M., 1989, "Building theories from case studies research", Academy of Management Review, vol. 14, n°4, pp. 532-550.

EISENHARDT, K. M., GRAEBNER, M.E., 2007, "Theory building from cases: opportunities and challenges", Academy of Management Journal, vol. 50, n°1, pp. 25-32.

FREEMAN, R. E., 1984, Strategic management: a stakeholder approach, Boston: Pitman series in business and public policy.

GAGNON, Y. C., 2005, L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation, Sainte-Foy : PUQ, 146 pages.

GODET, M., 2004, Manuel de prospective stratégique, tome 2 : L'art et la méthode, Paris : Dunod.

GOND, J-P., 2014, "La responsabilité sociale organisationnelle : reconstruire les relations dynamiques entre discours et pratiques de responsabilité sociale", dans TRAVAILLE, D., GOND, J-P., BAYLE, E., La responsabilité sociétale des organisations. Des discours aux pratiques ?, Paris : Vuibert.

GUERY-STEVENOT, A., 2006, "Conflits entre investisseurs et dirigeants. Une analyse en termes de gouvernance cognitive", Revue Française de Gestion, n° 164, pp. 157-180.

- HLADY RISPAL, M., 2002, La méthode des cas : application à la recherche en gestion, Paris : De Boeck Supérieur, 256 pages.
- JACQUET, E., 2015, "Le « prêt payant ». Les paradoxes de l'économie collaborative", Réseaux, vol. 2, n°190-191, pp. 99-120
- JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R., FRERY, F., 2014, Stratégique, 10e édition, Paris : Pearson Education.
- KÖENIG, G., 2006, "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", Revue Française de Gestion, n° 160, pp. 293-306.
- LAROCHE, H., NIOCHE, J.-P., 2015, "L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise", Revue française de gestion, vol. 8, n°253, pp. 97-120.
- LE MONDE, 2013, "Les MOOCs à l'assaut du mammouth", disponible à l'adresse : http://www.lemonde.fr/idees/article/2013/03/25/les-moocs-a-l-assaut-du-mammouth_1853831_3232.html#wZ6Gg0gfkcqBecFz.99.
- MASSE, D., BOREL, S., DEMAILLY, D., 2015, "Comprendre l'économie collaborative et ses promesses à travers ses fondements théoriques", working paper, Institut du développement durable et des relations internationales, n°05/15, 14 pages.
- McPHERSON, M. S., BACOW, L. S., 2015, "Online Higher Education: Beyond the Hype Cycle", Journal of Economic Perspectives, vol. 29, n°4, pp. 135-154.
- MERINDOL, V., 2008, "La planification et la prospective au sein des organisations", Revue Française de Gestion, vol. 181, pp. 63-76.
- MINTZBERG, H., 1994, Grandeur et décadence de la planification stratégique, collection Stratégies et Management, Paris : Dunod, 456 pages.

MINTZBERG, H., 2003, Le pouvoir dans les organisations, Paris : Éditions d'Organisations.

OSTY, F., UHALDE, M., 2007, Les mondes sociaux de l'entreprise, penser le développement des organisations, Paris : La Découverte.

YIN, R., 2003, Case study research: Design and methods, 5th edition, Beverly Hills: Sage Publishing.