

---

## Éditorial

# Un retour sur la revue *Management & Avenir* à l'occasion de ses noces de porcelaine : d'un positionnement disciplinaire et méthodologique prospectif à l'analyse de secteurs et de thématiques du monde des affaires en mutation

La porcelaine est une matière considérée comme délicate et résistante, c'est pourquoi elle symbolise un vingtième anniversaire de mariage. Voilà deux adjectifs qui semblent bien convenir à notre revue créée en 2004 même s'il faudrait entendre « délicate » dans le sens plus étymologique de *deliciae*, délices. En effet, relire vingt années de la revue *Management & Avenir* laisse un sentiment de persévérance dans la production de recherches variant les disciplines, les thèmes et les approches méthodologiques... mais toujours stimulantes dans leur originalité. Cette originalité provient sans doute de son positionnement, même si celui-ci a sensiblement varié : radicalement prospectif à ses origines, plus orienté, ces dernières années, vers l'analyse de secteurs et de thématiques du monde des affaires en mutation.

## 1. D'un positionnement séminal prospectif revendiqué...

Comme l'ont rappelé Joffre et Joffre (2018)<sup>1</sup> à l'occasion d'un travail robuste d'analyse des cent premiers numéros de la revue, celle-ci fut créée en 2004 sur la base de la combinaison du management et de la prospective.

### 1.1. Un cadrage explicite par le Professeur Luc Boyer

Le Professeur Luc Boyer<sup>2</sup>, qui fut l'instigateur du projet avec Aline Scouarnec, avait pour ambition d'initier une revue scientifique qui fasse connaître largement les travaux des équipes de recherche francophones en Sciences de gestion au sein des IAE, des facultés de gestion et des écoles de management, tout en

---

1. Joffre P. et Joffre C. (2018), « Coup d'œil rétrospectif sur 99 numéros de RMA », *Management & Avenir* 2018/2 (N° 100), pp. 25-42.

2. Voir l'émouvant hommage rendu au Professeur Luc Boyer par le Professeur Aline Scouarnec dans son éditorial du n° 137 d'octobre 2023.

respectant les « codes » des revues académiques. Cette revue se devait d'être consacrée au management des hommes, au-delà des frontières fonctionnelles et/ou disciplinaires, dans la tradition d'un auteur qu'il avait toujours beaucoup lu et admiré, Peter Drucker. L'objectif de la revue était aussi d'associer management et temporalité dans une époque où les modes en management, comme les pratiques qui s'en inspirent tendent à être orientées sur le court terme et l'urgence. Enfin, en complément des considérations académiques, il s'agissait également de développer une revue, à l'image de la *Harvard Business Review*, qui puisse intéresser les praticiens.

Le Professeur Boyer avait joué un rôle important dans l'équipe qu'animait le Professeur Sylvain Whickham dans le cadre d'un centre de recherche dédié au marketing, au transport/logistique et à la prospective à l'Université Paris-Dauphine (le centre « Dauphine Marketing Transport et Prospective » fondé au début des années 1970), puis à l'IAE de Caen dans le cadre du CIME. Tous deux, entre autres, dirigèrent des travaux d'analyse fine de l'environnement et des changements dans la société occidentale, patrouillant, outre à travers les Sciences de gestion, dans la géopolitique, l'économie et la sociologie. Ils mirent au jour les caractéristiques de la turbulence et de l'incertitude environnementale, où les déterminismes économiques en grande partie fondés sur la croissance des Etats et la recherche de l'équilibre concurrentiel s'effacent au profit d'horizons incertains, de marchés imprévisibles, de comportements erratiques des agents ayant perdu confiance dans la perspective d'un avenir radieux et d'une croissance certaine. Cette mise au jour d'une prospective plus incertaine et à un niveau davantage micro-économique et managérial se forgea au travers de séminaires et publications tout au long des années 1990 qui donnèrent lieu à un ouvrage de synthèse, matrice de la revue : *Le Marché demain*, paru en 1998 puis augmenté en 2000<sup>3</sup>. À partir des années 2000, Luc Boyer et Aline Scouarnec ont œuvré pour développer la prospective des métiers, tant dans la sphère académique que professionnelle et ont contribué à faire reconnaître la prospective appliquée au management.

## 1.2. Une prospective au service de l'entreprise et de questions sociétales

Le modèle français d'après-guerre en économie fermée réservait à l'État, notamment à ses équipes d'économistes, la responsabilité exclusive d'éclairage sur le temps long, prévisions et projections de moyen ou long terme nationalement arrêtés. Il s'agissait de prévisions quantitatives uniquement centrées sur l'état le plus probable, calculées et formulées objectivement pour tous les acteurs et conduisant à une planification se proposant de corriger l'aveuglement supposé à court terme des marchés et d'économiser les coûts élevés d'ajustements concurrentiels *a posteriori*. Il s'agissait alors de changer de paradigme et d'offrir

3. Wickham S. et Joffre P. [Eds] (2000), *Le marché demain*, 2<sup>e</sup> édition, Editions Management et Sociétés, Caen.

des recherches inscrites dans une démarche « prospective » davantage centrée sur les discontinuités et autres éventualités incertaines non probabilisables.

Les premières années de la revue furent donc orientées par ce cadrage et ces objectifs en proposant des publications qui, dans la perspective du XXI<sup>e</sup> siècle des affaires confrontée à l'élévation étroitement conjuguée de la pression concurrentielle et du niveau d'incertitude, permettraient de repenser l'activité des dirigeants d'entreprise et les différentes fonctions de l'entreprise. C'est pourquoi les articles *varia* de la période de fondation (2004-2010) portèrent sur les fonctions de base de l'entreprise : management, gestion des ressources humaines, stratégie, marketing et organisation (cf. Joffre et Joffre, 2018). Comme par contrepoint aux *varia*, les dossiers thématiques de la revue proposèrent, à côté des disciplines fonctionnelles, des recherches sur des thématiques en émergence : la responsabilité sociale et environnementale et le numérique ! Leur rôle précurseur s'estompa entre 2011 et 2014 puisque leur nombre diminua par rapport à la période précédente, laissant davantage de place aux articles *varia*, dont le nombre diminua dans la période suivante (2015-2018) du fait d'une plus grande sélectivité, récompensée par une hausse dans le classement Fnege des revues académiques.

## 2. ...à l'analyse de secteurs et de thématiques du monde des affaires en mutation...

La maturité de la revue, son inscription croissante dans le champ académique français, sa reconnaissance par les pairs et, plus récemment, la crise de la Covid-19, conduisirent à modifier progressivement son angle. Mais il s'agit moins d'un virage important que d'une stratification issue de la précédente. D'abord, il s'est agi de la question des changements sociétaux (place importante faite à la post-modernité), déjà présente dans le projet séminal. Ensuite, le management organisationnel avait besoin d'une prospective à sa dimension, et à ses capacités plus limitées, et pour tous types d'organisations (moyenne entreprise, TPE et artisanat). Enfin, la « prospective du présent » se développe de façon nette en intégrant la délibération collective, l'apprentissage en commun, nécessitant des savoir-faire en gestion et la mobilisation des individus et des équipes à tous les niveaux de l'organisation.

### 2.1. Des thématiques nouvelles relatives aux grands enjeux du moment

L'analyse des articles publiés depuis 2018 donne à voir une nette montée en puissance de trois grands thèmes qui s'affirment fortement aujourd'hui dans toutes les entreprises.

Le premier – déjà prégnant à l'origine de la revue – est la Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale de l'entreprise et son développement durable.

Elle s’y étudie dans le cadre notamment : des ressources humaines (notamment avec une focale sur l’inclusivité et le bien-être au travail), de la comptabilité, de la finance et du pilotage de la performance, du secteur de la santé, de la gouvernance (justice sociale, philanthropie corporative, micro-fondations, ateliers participatifs,...), du marketing, de la distribution et de la consommation durable (amap, circuits courts, coopératives, *green gap*,...), du tourisme durable, des éco-quartiers, du bien-être animal.

Le deuxième thème est celui du numérique. Il s’y analyse dans le cadre : du comportement de l’acheteur en ligne, de l’atmosphère des sites Web, des applications mobiles d’aide à l’achat, des réseaux sociaux, des assistants virtuels, des *business games*, de la réalité virtuelle, de la *block chain*, des *designers user experience*, du partage de données personnelles, des *start-ups*, de la e-démocratie, des dons en ligne et... du recours à l’intelligence artificielle dans les différentes fonctions de l’entreprise.

Le troisième thème prégnant ces dernières années et celui des territoires. Là encore, la revue rend manifestes des recherches contemporaines s’inscrivant dans un des piliers fondateurs de la prospective : la prospective territoriale. Les contributions éditées portent, en l’espèce, sur : les éco-systèmes territoriaux, les pôles de compétitivité, les tiers-lieux, les politiques des collectivités territoriales, les services départementaux d’incendie et de secours, le *crowd-funding* territorial, l’œnotourisme, les marques-régions, les produits locaux... La revue s’intéresse aussi aux évolutions des pratiques du management dans d’autres pays comme par exemple, le Bénin, le Cameroun, le Canada, le Liban, le Maghreb, la Suisse.

Notons enfin que la génération récente de la revue a aussi accordé une tribune scientifique à des secteurs moins étudiés comme le luxe, le tourisme, le marketing d’affaires, le champ littéraire, musical et muséal.

## **2.2. De méthodes propres à la prospective à des méthodes de recherche plus classiques au service de l’étude des mutations dans le monde des affaires**

En 1996, Sylvain Wickham<sup>4</sup> prophétisait que la diffusion de la prospective à des niveaux davantage micro-économiques se caractériserait par une grande diversité des démarches mais devant être de plus en plus robustes. Le renforcement méthodologique permettrait d’estomper la difficulté que rencontrait la prospective à trouver un positionnement académique stable et catégorisable dans les strates disciplinaires des Sciences de gestion.

L’analyse des options méthodologiques prises ces dix dernières années par les chercheurs publiés par la revue témoigne d’un éclectisme méthodologique

4. Wickham S. (1996), « Exploration prospective comme indiscipline intellectuelle » in *Economies et Sociétés*, Série D, n°2.

d'une grande rigueur mais plus canonique en Sciences de gestion. Basées sur des cadres d'analyse théoriques robustes et permettant d'identifier clairement les déficits théoriques ou empiriques, les méthodes employées relèvent d'approches tant qualitatives que quantitatives.

En matière de méthodes qualitatives, on signalera notamment :

- l'analyse de contenu de documents primaires et l'analyse sémantique des discours ;
- des approches relevant de l'enquête déclarative (entretiens de différentes natures, *social listening*, récits de vie,...) ;
- des approches relevant de l'ethnographie (observation, observation-participante, analyse interprétative,...) ;
- des approches relevant de la recherche-intervention ;
- des études de cas (unique, multiples) ;
- des expérimentations ;
- des approches relevant de la sémiotique des figures ;
- l'analyse de monographies historiques ;
- de l'analyse jurisprudentielle.

En matière de méthodes quantitatives, on signalera notamment :

- des enquêtes quantitatives déclaratives (sondages en ligne, panels,...) ;
- l'utilisation d'échelles de mesure psychométriques ;
- des analyses statistiques (descriptives, longitudinales, régressions multiples, analyses factorielles, équations structurelles,...) ;
- des analyses lexicométriques ;
- des approches relevant de la méthode des *scenarii*.

### **3. ... et au retour souhaité d'une astucieuse articulation entre prospective et transformation**

S'il apparaît que l'attitude prospective de Gaston Berger a toujours été au centre des préoccupations des deux créateurs de la revue (Luc Boyer et Aline Scouarnec), il serait souhaitable que la revue maintienne ce cap, cet horizon qui permet de :

- Voir Loin,

- Voir Large,
- Analyser en profondeur,
- Prendre des risques,
- Penser à l'Homme.

Cette attitude prospective permet de dessiner les contours d'une approche renouvelée, postmoderne diraient certains de la recherche en management. Cependant le constat, vingt ans après n'est pas totalement positif. La déception relative quant au manque de travaux prospectifs appliqués en sciences de gestion nous conduit à encourager nos futurs auteurs à ancrer leurs réflexions dans cette attitude prospective.

Le contexte de transformation du monde, du monde des affaires et du travail invite à faire de la veille, à anticiper pour mieux éclairer les décisions et leurs déclinaisons opérationnelles. Si le propre du chercheur en sciences de gestion est d'avoir ce « coup d'avance » afin d'aider les praticiens dans leurs actions, encore faut-il que ce chercheur s'autorise ce « pas de côté », d'inspiration prospective.

L'incitation à l'attitude prospective est une urgence pour enrichir les recherches en management et permettre de repenser le management en contexte de transformation. Toutes les disciplines sont concernées et nous invitons nos prochains contributeurs à proposer des articles inspirants, prospectifs tant dans leurs sujets, approches méthodologiques, que leurs préconisations opérationnelles.

La période que nous vivons, faite de surprises et de crises inédites ne doit pas être un frein à l'attitude prospective. Bien au contraire, elle l'impose et la nourrit. C'est chemin faisant que l'éclairage prospectif aide à la décision. La prospective ne consiste pas à prédire l'avenir mais aide à le construire, la prospective est tout sauf déterministe. Donc, en situation d'incertitude et de complexité, elle est un guide. Elle permet de rompre avec les schémas classiques dépassés, elle autorise à penser autrement. Elle est inspirante, facilite les transformations, en cela elle permet d'oser : oser transformer, innover, faire autrement, décélérer, s'adapter, se métamorphoser...

Si nous devons avoir une vision prospective de la recherche en management, ce serait une recherche nourrie par la prospective, conforme à nos aspirations initiales.

#### **4. Pour conclure... provisoirement**

Joffre et Joffre (2018) montraient, dans leur analyse des cent premiers numéros de la revue, une grande variété de thématiques catégorisables dans trois tendances prégnantes directement issues du projet éditorial séminal, à savoir : une attitude prospective ; un positionnement centré sur le management des hommes ; mais aussi des préoccupations fondées sur des problèmes sociétaux.

L'analyse des livraisons suivantes (depuis 2018) montre une inflexion en cela que l'attitude prospective se déplace des méthodes vers les mutations des métiers, des fonctions, des territoires et des représentations du monde des affaires (privées comme publiques). Le management centré sur les hommes se voit dialectisé par les systèmes numériques et l'univers Internet et les préoccupations sociétales se concentrent sur les enjeux de responsabilité sociale et environnementale.

En dépit des débats épistémologiques sur la place de la prospective, la revue a maintenu sa ligne éditoriale dont les principes fondateurs étaient : l'anticipation (des thèmes), les mutations, la curiosité et la variété (dans les postures épistémologiques, les méthodes)... tout en se calant de plus en plus sur le format standard des publications scientifiques de qualité. Remercions à l'occasion de cet anniversaire toutes les parties prenantes qui contribuent à faire de ces subtiles équilibres un corps de contributions stimulantes.

L'appel de l'équipe de rédaction de juin 2024, vingt ans après la création de la revue reste identique : faire de la recherche en prospective pour aider, guider l'action managériale !

**C'est donc par une invitation renouvelée à la prospective que nous célébrons l'anniversaire de notre revue et comptons sur vous pour y répondre encore plus et toujours plus que ces vingt dernières années !**

Pour information, plusieurs éditos à venir continueront de célébrer notre revue avec des éclairages prospectifs des différents co-rédacteurs en chef et de notre président afin de donner à voir des orientations possibles de la prospective appliquée au management.

Merci de votre fidélité et de votre engagement à nos côtés !

**Et joyeux anniversaire à notre Revue !**

PS : Nous sommes heureux de valoriser dans ce numéro, le cahier sur l'innovation pédagogique, dont le projet a été validé il y a bien longtemps et qui a été en partie à l'origine de notre volonté de lancer la Revue RMA Pédagogia. Les futurs articles sur ces sujets seront désormais orientés dans notre nouvelle revue dédiée à la pédagogie et qui mérite sa place dans le paysage de nos revues.

**Olivier BADOT**  
Co-rédacteur en Chef

**Patrick JOFFRE**  
Précédent co-rédacteur en Chef

**Aline SCOUARNEC**  
Co-rédacteur en Chef