

ren-k
PE

Bonnes feuilles

La prospective stratégique

Prospective-stratégie : différences et complémentarités

Michel Godet ¹

Michel Godet publie ce mois-ci un « Manuel de prospective stratégique »². Pourquoi cette nouvelle dénomination ? Il s'en explique ici d'abord en rappelant quels sont les concepts de base de la prospective, ensuite en faisant le point sur les réflexions les plus récentes sur la stratégie, enfin pour conclure que, si le prospectiviste et le stratège sont engagés dans un même défi — anticiper pour agir —, les deux concepts restent bien distincts tout en étant éminemment complémentaires.

H.J.

L'anticipation n'est guère répandue chez les dirigeants, car, lorsque tout va bien, ils peuvent s'en passer et, lorsque tout va mal, il est trop tard pour voir plus loin que le bout de son nez : il faut réagir et vite ! Cependant, la réactivité n'est pas une fin en soi ; souhaitable à court terme, elle ne mène nulle part si elle n'est pas orientée

vers les objectifs à long terme de l'entreprise car « *il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va* » (Sénèque). L'action qui n'a pas de but n'a pas de sens. L'anticipation éclaire l'action et lui donne un sens avec le double sens du mot sens : direction et signification.

1. Professeur au Conservatoire national des arts et métiers, directeur du Laboratoire d'investigation prospective et stratégique (LIPS).

2. GODET Michel. *Manuel de prospective stratégique*, tome 1 « Une indiscipline intellectuelle », tome 2 « L'art et la méthode ». Paris : Dunod, 1997.

On le comprend, les concepts de prospective, de stratégie, de planification sont dans la pratique intimement liés, chacun appelle les autres et s'y mêle : on parlera de planification stratégique, de management et de prospective stratégique. Chacune de ces approches renvoie à un référentiel de définitions, de problèmes et de méthodes dont la spécificité est d'autant moins établie que le langage n'est pas stabilisé. Comment s'y retrouver ? N'y a-t-il pas de grandes proximités entre toutes ces approches ? Face aux problèmes concrets, n'a-t-on pas accumulé une série de méthodes d'autant plus utiles que l'on connaît leurs limites ? À ces questions nous répondons sans hésiter. Il y a bien une boîte à outils d'analyse prospective et stratégique³ et les managers avisés auraient bien tort de s'en priver car on peut ainsi créer un langage commun et démultiplier la force de la pensée collective tout en réduisant ses inévitables biais. Mais pour cela, il faut revenir aux concepts fondamentaux et à leur histoire.

Les fondements de la prospective

Toute forme de prédiction est une imposture, l'avenir n'est pas écrit mais reste à faire. L'avenir est multiple, indéterminé et ouvert à une grande variété de futurs possibles. Ce qui se passera demain, dépend moins de tendances lourdes qui s'imposeraient fatalement aux hommes que des politiques menées par les hommes face à ces tendances.

Pour maîtriser le changement et ne pas le subir, les organisations doivent non seulement anticiper correctement (ni trop tôt, ni trop tard) les virages techniques, concurrentiels, réglementaires... mais aussi exceller dans leurs activités et enfin innover sans cesse.

C'est bien en raison du défaut d'anticipation d'hier que le présent est encombré de questions, hier insignifiantes, mais aujourd'hui urgentes qu'il faut bien régler vite, quitte à sacrifier le développement à long terme en installant d'illusoires coupe-feu. Dans un monde en mutation où les forces du changement viennent bouleverser les facteurs d'inertie et les habitudes, un effort accru de prospective (technologique, économique et sociale) s'impose à l'entreprise pour faire preuve de flexibilité stratégique, c'est-à-dire, pour réagir avec souplesse tout en gardant son cap.

Réactivité, préactivité et proactivité

Face à l'avenir, les hommes ont le choix entre quatre attitudes : l'autruche passive qui subit le changement, le pompier réactif qui attend que le feu soit déclaré pour le combattre, l'assureur préactif qui se prépare aux changements prévisibles car il sait que la réparation coûte plus cher que la prévention et, enfin, le conspirateur pro-actif qui agit pour provoquer les changements souhaités. C'est semble-t-il à Hasan Ozbekhan qu'il convient d'attribuer la paternité de ces concepts de préactivité et de proactivité dont la réunion

3. Nous renvoyons ici le lecteur à « La boîte à outils de prospective stratégique », *Cahiers du Lips*, n° 5, octobre 1996.

est l'exacte définition du contenu de la prospective⁴.

Conclusion pratique pour les décideurs : dorénavant lorsque vous ferez un plan d'action, ouvrez trois colonnes, pour la réactivité, la préactivité et la proactivité. Aucune ne doit être trop vide ou trop remplie. Naturellement, dans un contexte de crise, la réactivité l'emporte sur le reste et dans un contexte de croissance, il faut anticiper les changements et les provoquer notamment par l'innovation.

Le monde change mais les problèmes demeurent

Après un quart de siècle de réflexions et d'études prospectives sur les territoires, les entreprises et les grands enjeux des sociétés modernes, nous sommes arrivés à un constat bien connu et pourtant généralement ignoré : ce sont toujours les hommes et les organisations qui font la différence. Ainsi, lorsqu'une entreprise est en difficulté, il ne sert à rien de chercher un bouc émissaire dans la technologie, la concurrence, venue d'ailleurs, forcément déloyale, et de la subventionner. Tout s'explique le plus souvent par un défaut de qualité du management incapable d'anticiper, d'innover et de motiver les hommes.

La nature humaine ne change guère. Capables du meilleur comme du pire, les hommes aspirent à la civilisation mais basculent régulièrement du côté de la barbarie. L'histoire ne se répète pas mais les comportements se reproduisent. Les hommes conservent, au cours du temps, de troublantes similitudes de comporte-

ments qui les conduisent, placés devant des situations comparables, à réagir de manière quasi identique et par conséquent prévisible. Ainsi, il y a dans le passé des leçons oubliées, riches d'enseignements pour l'avenir : les cycles de pénurie et d'abondance liés aux anticipations sur les prix, la succession de longues périodes d'inflation suivies de déflation, ou encore la troublante coïncidence entre les évolutions démographiques et l'expansion ou le déclin économique et politique des pays, témoignent de cette réalité.

Le monde change et les problèmes demeurent. Tel est le constat qui s'est imposé à chaque fois que nous avons retrouvé un problème déjà rencontré cinq, dix ou même quinze ans plus tôt. Il en est ainsi de l'énergie, du transport aérien en région parisienne, de La Poste, et des enjeux des sociétés modernes comme l'emploi ou la formation. L'avantage pour l'homme de réflexion est évident : l'investissement intellectuel passé n'est guère obsolète et il suffit de l'actualiser par des données récentes pour retrouver la plupart des mécanismes et constats antérieurs.

Les hommes ont la mémoire courte ; ils méconnaissent le temps long et ses enseignements. Chaque génération a l'impression de vivre une époque de mutation sans précédent. Ce biais est naturel : cette époque est forcément exceptionnelle pour chacun d'entre nous puisque c'est la seule que nous vivons. D'où la tendance, symétrique à la précédente, à surestimer l'importance et la rapidité des changements notamment en ce qui concerne les technologies nouvelles.

4. Lors d'un dîner à Madrid il y a une dizaine d'années, Hasan Ozbekhan nous a déclaré que la traduction de concept de prospective en anglais existait bel et bien avec ces deux adjectifs *pre-active* et *proactive*.

Halte à la complication du complexe

La mode ambiante consiste à essayer de transposer dans les sciences sociales des mécanismes constatés dans les sciences de la matière et du vivant. On parle de « chaos fécond », de « bifurcations », de « hasard organisateur », de « déterminisme indéterminable », de « pensée complexe ». Certains vont même jusqu'à vouloir brûler Descartes⁵. Rendons lui plutôt justice car il avait fait du doute le premier précepte de son *Discours de la méthode*. Et c'est bien le premier réflexe intellectuel à développer à propos de cette nouvelle mode ; il incite à la vérification, au recoupement et à la clarification d'une terminologie qu'Ilya Prigogine⁶ lui-même qualifie de confuse.

La théorie du chaos a le vent médiatique en poupe. Il est vrai que le vocabulaire se prête aux emphases journalistiques et met l'imagination en appétit avec des mots qui font rêver comme « les attracteurs étranges », « les fractales », « les cascades des bifurcations », « l'effet papillon », etc. ou qui font peur comme « bruit », « désordre », « chaos », « complexité ».

Faut-il des outils complexes pour lire la complexité de la réalité ? Nous pensons plutôt l'inverse ; les grands esprits dotés d'une pensée complexe ont su mieux que d'autres trouver des lois relativement simples pour comprendre l'univers. Son-

geons aux principes de la thermodynamique, à la théorie de la relativité. Il faut saluer le rappel à l'ordre de Maurice Allais⁷, un des plus grands économistes mathématiciens de ce temps : « Une théorie dont ni les hypothèses ni les conséquences ne peuvent être confrontées avec le réel est dépourvue de tout intérêt scientifique ». Il ajoute qu'il n'y aura jamais de modèles parfaits, mais seulement des modèles approximatifs de la réalité, et précise « de deux modèles le "meilleur" sera toujours celui qui pour une approximation donnée représentera le plus simplement les données de l'observation ». Voilà de quoi rassurer ceux qui craignaient d'avoir perdu leur latin et faire réagir ceux qui confondent complication et complexité !

Des acteurs clefs aux points de bifurcation

Le monde réel est beaucoup trop complexe pour que l'on puisse espérer, un jour, mettre en équation son éventuel déterminisme caché. Et même si on le pouvait, l'incertitude, inhérente à toute mesure surtout sociale, garderait grand ouvert, au moins dans nos esprits, l'éventail des futurs possibles. Puisque le déterminisme est indéterminable, il faut « faire comme si » rien n'était joué, comme si la révolte de la volonté pouvait à elle seule renverser la tyrannie du hasard et de la nécessité.

5. Cf. PESSIS-PASTERNAK Guitta. « Hasard ou déterminisme ? La science au tribunal ». In *Futuribles*, n° 157, 5 septembre 1991.

6. PRIGOGINE Ilya. « Loi, histoire et désertion ». In *La querelle du déterminisme*. Paris : Gallimard, 1990 (collection Le débat).

7. ALLAIS Maurice. « La philosophie de ma vie ». *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, 1989.

Comment reconnaître les points de bifurcations ? « *Quels événements, quelles innovations vont rester sans conséquences, quelles autres sont susceptibles d'affecter le régime global, de déterminer irréversiblement le choix d'une évolution, quelles sont les zones de choix, les zones de stabilité ?* ». Voilà les questions que se pose Ilya Prigogine⁸. Elles constituent aussi le menu quotidien de la prospective. Identifier l'éventail des futurs possibles par les scénarios, n'est-ce pas aussi reconnaître le diagramme des bifurcations ? Les paramètres de bifurcations ne sont-ils pas aussi des variables clés de l'analyse prospective ?

On constate aussi ces dernières années, une convergence des théories vers le concept d'auto-organisation qui permet l'adaptation au « nouveau » et la création de nouveau. Tout se passe comme s'il y avait « un renversement de la flèche du temps » de sorte que « *ce que nous faisons aujourd'hui s'explique, non par nos conditionnements, mais par le but que nous explicitons et vers lequel nous tendons* »⁹. Nous retrouvons ainsi « *l'avenir raison d'être du Présent* » (Gaston Berger) et il est permis d'avancer que le désir force productive d'avenir est aussi le principal moteur de l'auto-organisation.

Se poser les bonnes questions et se méfier des idées reçues

« *La réponse est oui, mais quelle est la question ?* ». Chacun se souvient de la fameuse réplique de l'acteur Woody Allen. Trop souvent, en effet, on oublie

de s'interroger sur le bien-fondé des questions posées et l'on se précipite comme des moutons de Panurge dans la quête illusoire de réponses à des fausses questions. Or, il n'y a pas de bonne réponse à une mauvaise question. Mais comment se poser les bonnes questions ?

La lumière crée l'ombre. Si les projecteurs de l'actualité sont si puissamment braqués sur certains problèmes, c'est pour mieux en cacher d'autres que l'on ne veut pas voir. Les idées reçues et à la mode, qui dominent l'actualité, doivent être regardées avec méfiance car elles sont généralement sources d'erreurs d'analyse et de prévision. Maurice Allais figure parmi les alliés objectifs de ce combat ; il dénonce, lui aussi, « *la tyrannie des idées dominantes* ». L'information est souvent bâillonnée par le conformisme du consensus qui pousse à se reconnaître dans l'opinion dominante et à rejeter l'avis minoritaire. Finalement, celui qui voit juste a peu de chances d'être entendu. Cette observation ne donne, évidemment, aucun crédit supplémentaire aux prédictions farfelues, mais rend suspectes nombre de conjectures et d'idées reçues. En ce sens, remettre en cause le confort d'esprit, réveiller les consciences endormies sur de fausses certitudes est indispensable en prospective.

Dans le passé, nous avons pu avoir plusieurs fois raison en nous attachant à remettre à plat les idées dominantes. Ce *reengineering* mental nous conduisit notamment à pressentir la surabondance d'énergie, à dénoncer le mirage technologique et les « japoniseries » sur le management. La stratégie n'échappe pas

8. PRIGOGINE Ilya. *Op. cit.*

9. DUPUY Jean-Pierre. *Ordres et désordres*. Paris : Seuil, 1982.

à ce conformisme. Combien de choix d'investissement, d'implantation n'ont-ils pas été justifiés par le mythe de la taille critique qu'il faudrait avoir pour se battre à l'échelle mondiale ? En réalité, il existe toujours dans le même secteur des entreprises plus petites et plus performantes. La bonne question à se poser est donc : comment être rentable à la taille où l'on se trouve ? Et la réponse à cette dernière question passe souvent par une décroissance provisoire. Comme pour les arbres, une fois élagués, ils repoussent mieux !

De l'anticipation à l'action par l'appropriation

La vision globale est nécessaire pour l'action locale et chacun à son niveau doit pouvoir comprendre le sens de ses actions, c'est-à-dire les resituer dans le projet plus global dans lequel elles s'insèrent. La mobilisation de l'intelligence est d'autant plus efficace qu'elle s'inscrit dans le cadre d'un projet explicite et connu de tous. Motivation interne et stratégie externe sont donc deux objectifs indissoc-

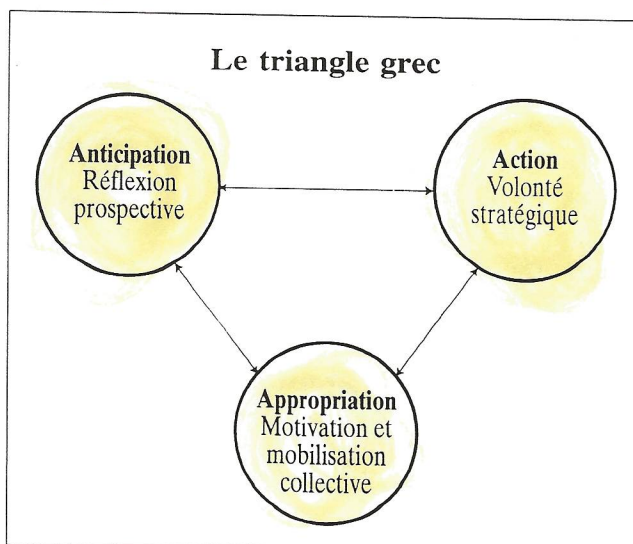
iables qui ne peuvent être atteints séparément.

C'est par l'appropriation que passe la réussite du projet. En raison de sa transparence, la mobilisation collective ne peut porter directement sur les choix stratégiques, par nature confidentiels. C'est donc la réflexion prospective collective sur les menaces et opportunités de l'environnement qui donne un contenu à la mobilisation et permet l'appropriation de la stratégie.

L'appropriation intellectuelle et affective constitue un point de passage obligé pour que l'anticipation se cristallise en action efficace. Nous retrouvons ainsi les trois composantes du triangle grec (cf. schéma) : *logos* (la pensée, la rationalité, le discours), *epithumia* (le désir dans tous les aspects nobles et moins nobles), *erga* (les actions, les réalisations). Le mariage de la passion et de la raison, du cœur et de l'esprit est la clef du succès de l'action et de l'épanouissement des individus (le corps). On peut aussi donner le même message en couleur : le bleu de la raison froide associé au jaune des sensations chaudes produit le vert de l'action éclatante.

Ainsi s'éclaire le faux débat entre intuition et raison. Une tête bien faite doit être raisonnablement pleine. En irriguant le cerveau gauche, siège de la rationalité, on vivifie aussi le cerveau droit, siège de l'intuition et de l'émotion. C'est tout le problème du lien entre réflexion et action. Au moment de l'action, il est trop tard pour réfléchir, et lorsqu'on le fait, il faut avoir le temps et ne pas être pressé par l'urgence.

L'action est commandée par un réflexe où l'intuition paraît généralement dominer la raison. Cette impression est trompeuse car le réflexe



de l'action est d'autant plus rapide et approprié que le cerveau a été entraîné, au préalable. Ce qui est vrai pour les muscles, l'est aussi pour l'esprit. Il n'y a donc pas opposition mais complémentarité entre intuition et raison.

L'essor de la prospective stratégique

Le prospectiviste et le stratège sont embarqués dans un même défi : anticiper pour agir ; pourtant leurs références et leurs pratiques sont différentes. Depuis le début des années 80, nous nous sommes attachés à développer les fortes synergies potentielles entre ces deux approches complémentaires. La synthèse recherchée se présente sous la forme de l'approche intégrée.

La recherche des futurs possibles doit s'accompagner d'un minimum de méthode et s'appuyer sur des outils qui, même s'ils doivent rester simples et appropriables, nécessitent un minimum de formalisation. En effet, si la prospective est indiscipline, elle est aussi rigueur. Le mot scénario est souvent utilisé à tort et à travers : on qualifie ainsi n'importe quel jeu d'hypothèses sans vérifier leur pertinence, leur cohérence, ni se soucier de leur vraisemblance (probabilité). Une autre confusion fréquente consiste à prendre ses désirs (objectifs) pour des réalités, à mélanger l'exploratoire et le normatif. Tous les scénarios possibles ne sont pas également probables ni souhaitables et il faut bien

distinguer les scénarios d'environnement général des stratégies d'acteurs.

Planification, prospective et stratégie : quelle différence ?

Pour être fécond, c'est-à-dire porteur d'avenir, le mariage de la prospective et de la stratégie doit s'incarner dans la réalité quotidienne et donner lieu, au travers de l'appropriation (par tous les acteurs concernés du haut en bas de la hiérarchie), à une véritable mobilisation de l'intelligence collective. Si la rencontre entre prospective et stratégie était inévitable, elle n'a pas pour autant effacé la confusion des genres et des concepts. Ces derniers sont beaucoup plus proches qu'on ne l'admet généralement. Ainsi, la définition de la planification proposée par Ackoff¹⁰ « Concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels pour y parvenir » ne diffère en rien de celle que nous proposons pour la prospective, où le rêve féconde la réalité, où le désir est force productive d'avenir, où l'anticipation éclaire la préactivité et la proactivité.

Comment s'y reconnaître entre planification et management stratégique ? Je me souviens d'Igor Ansoff me déclarant en 1986 à propos du choix du titre de mon livre en anglais¹¹ : « Vous et moi nous savons bien que c'est la même chose, mais les ventes seront meilleures avec management stratégique ». On pourrait faire la même remarque aujourd'hui avec la prospective stratégique. Chaque

10. ACKOFF R. *Méthodes de planification dans l'entreprise*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 1973.

11. GODET Michel. *Scenarios and Strategic Management*. Butterworth, 1987. Traduction de *Prospective et planification stratégique*. Paris : Economica, 1985.

concept reprend le précédent, en mettant l'accent sur une dimension ancienne qui apparaît d'autant plus nouvelle qu'elle avait fini par être négligée, puis oubliée. Avec le management stratégique, on a ainsi redécouvert que les hommes et les organisations sont au cœur de la différence entre les entreprises performantes et celles qui ne le sont pas.

Les modes managériales se succèdent avec toujours un point commun. Il s'agit de motiver les hommes en leur lançant de nouveaux défis, étant entendu que le processus d'implication est l'objectif recherché ; il s'obtient avec ou sans le résultat. C'est en ce sens que les analyses stratégiques partagées peuvent produire la synthèse de l'engagement collectif, contrairement à ce qu'avance Henry Mintzberg¹². Le plus difficile n'est pas de faire les bons choix, mais d'être sûr que l'on réussisse à ce que chacun se pose les vraies questions. Un problème bien posé, et collectivement partagé par ceux qui sont concernés, est déjà presque résolu. N'est-ce pas ce que signifie Michel Crozier lorsqu'il déclare : « le problème, c'est le problème ! ».

« La grandeur et la décadence de la planification stratégique » n'ont pas fini de faire parler d'elles. Et la fortune d'Henry Mintzberg est assurée puisqu'on a beau couper cette branche elle repousse toujours en raison de l'indépendance de ses constituants : « Une organisation peut planifier (prendre le futur en considération) sans s'engager dans une planification (une procédure formelle) même si elle produit des

plans (des intentions explicites) ». En réalité, c'est moins la planification qui est en cause que la manière dont elle a été appliquée. La greffe de la planification stratégique ne peut prendre que si elle intègre la culture et l'identité des organisations concernées. Les leviers du développement ne sont pas seulement rationnels mais aussi émotionnels et comportementaux. D'où l'idée de management stratégique qui est presque un pléonisme puisque pour Boyer et Equilbey¹³ « le management, c'est l'art de mettre l'organisation au service de la stratégie ». Le management ne constitue cependant pas, en lui-même, une stratégie.

La stratégie conditionne le management mais suppose aussi des objectifs et des tactiques associées (décisions contingentes). Il est vraiment difficile de s'y retrouver quand des auteurs aussi sérieux que Mintzberg se refusent à ces distinctions en citant notamment Rumelt : « La tactique d'une personne est la stratégie d'une autre » et se contentent d'utiliser sans restriction « le terme stratégique, comme adjectif pour qualifier quelque chose de relativement important ». On le voit, il est grand temps de clarifier tous ces concepts et de prendre du recul pour observer dans sa totalité l'héritage accumulé en matière d'analyse stratégique.

Cet héritage accumulé depuis une cinquantaine d'années est considérable¹⁴ mais aussi suffisamment connu pour qu'il ne soit pas nécessaire de présenter en détail chacun des concepts, outils ou méthodes auxquels des livres entiers sont consacrés.

12. MINTZBERG Henry. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris : Dunod, 1994.

13. BOYER Luc, EQUILBEY Noël. *Histoire du management*. Paris : Éditions d'Organisation, 1990.

14. MARTINET Alain-Charles. « Les discours sur la stratégie d'entreprise ». *Revue Française de Gestion*, n° 67, janvier-février 1988.

On se contentera de citer parmi les outils d'analyse parfois anciens mais toujours actuels : le cycle de vie, l'effet d'expérience, les matrices produits \times marchés, la segmentation stratégique, les matrices d'analyse de portefeuille, les chaînes de valeur, les arbres de compétence.

La plupart de ces outils ont été, sont, ou seront intégrés dans des approches stratégiques à prétention universelle pour les organisations comme le diagnostic interne et le diagnostic externe de LCAG (également dénommé « école de Harvard ») et d'Ansoff, l'analyse concurrentielle de Porter, l'analyse des ressources de base et des compétences clés (Giget, Hamel et Prahalad).

En réalité, le principal défaut de la plupart de ces vagues successives d'approches générales a été de prétendre remplacer les précédentes en apportant une réponse nouvelle aux critiques justifiées qu'elles suscitaient sans toujours conserver leurs acquis. D'une mode à l'autre, on a souvent jeté le bébé avec l'eau du bain. Ainsi, par exemple, le diagnostic classique en « forces-faiblesses, menaces-opportunités » a le mérite d'imposer un diagnostic complet des ressources fondamentales de l'entreprise : humaines, financières, techniques, commerciales. On le redécouvre aujourd'hui, sous un autre nom avec le *benchmarking*, où l'on compare ses performances à celles des concurrents mieux placés. Ce diagnostic classique a pu sembler un temps dépassé. Songeons que les ressources humaines et financières sont quasiment oubliées dans les centaines de pages que Michael Porter¹⁵ consacre à l'analyse concurrentielle alors que ces deux facteurs sont déterminants pour la

performance et la stratégie des entreprises.

De la même manière, le succès de la segmentation stratégique et des analyses de portefeuille avait fini par faire oublier qu'une entreprise ne se réduit pas à ses couples produits \times marchés. L'analyse stratégique ne doit pas se limiter au portefeuille d'activités, mais porter sur toute l'entreprise dans sa réalité profonde, marquée par une histoire, des hommes, des valeurs, des compétences, des métiers, des organisations. On redécouvre maintenant avec Hamel et Prahalad ce que Marc Giget avait bien mis en évidence dix ans plus tôt avec ses arbres de compétence et que l'on ne devrait jamais oublier : c'est essentiellement à partir de ses compétences fondamentales (les métiers de base et les savoir-faire qui constituent les racines de l'arbre) qu'une entreprise doit construire ses facteurs clés de succès, consolider ses positions stratégiques favorables et partir à la conquête du futur par l'anticipation et l'innovation.

C'est pourquoi, il est nécessaire d'utiliser, en tant que de besoin, chacun des acquis de cet héritage accumulé en analyse stratégique. L'analyse classique en termes de menaces et opportunités provenant de l'environnement général, montre que l'on ne peut pas se limiter, au nom de la profitabilité à court terme, à la seule analyse de l'environnement concurrentiel comme on pourrait le croire en lisant les premiers ouvrages de Michael Porter. Les multiples incertitudes qui pèsent, notamment à long terme, sur le contexte général montrent l'intérêt de la construction de scénarios globaux pour éclairer le choix des

15. PORTER Michael. *L'avantage concurrentiel*. Paris : InterÉditions, 1986.

options stratégiques et assurer la pérennité du développement.

Une partie du biais introduit par les modes managériales vient du fait que les consultants ont besoin de se différencier en se renouvelant sans cesse. Trop souvent l'impression de nouveauté est acquise à moindre frais en se contentant de rebaptiser un concept ancien : c'est ainsi que le segment stratégique des années 70 a été « remplacé » par le domaine d'activité stratégique (le DAS). C'est pourtant strictement la même chose, comme le mettent en évidence les définitions de Strategor¹⁶. Peu le savent et encore moins le reconnaissent.

Une partie de la confusion s'explique bien sûr par les problèmes de traduction mais de tels biais n'existeraient pas si ceux qui écrivent avaient lu complètement les livres dont ils parlent et s'ils n'avançaient pas des théories sans les avoir confrontées à la réalité. Ajoutons que si la plupart de ces modes sont importées des États-Unis, elles trouvent souvent une bonne partie de leur inspiration en Europe et au Japon, comme l'ont montré aussi bien Marc Giget¹⁷ que Michel Berry¹⁸.

Le marché des idées managériales et stratégiques est marqué par la domination écrasante des approches et outils conçus outre-Atlantique. Pour certains comme Claude Sicard¹⁹ : « Ces concepts, ces méthodes et ces outils ont maintenant fait leurs preuves et il suffit simplement de convaincre les chefs d'entreprise de les

utiliser pour élaborer des stratégies gagnantes ». Pour d'autres, comme Marc Giget, « *Il en va des ouvrages de management comme des autres produits de consommation (romans, essais, films, vidéos). Les plus diffusés dans le monde ne sont pas nécessairement les plus structurants au niveau de la pensée et de l'action. La dimension universelle des plus vendus tient souvent à la simplicité, voire à la banalité du propos. Il serait souhaitable que l'esprit critique vis-à-vis de ces publications soit au moins aussi développé en France qu'il ne l'est dans leur pays d'origine où la critique est d'autant plus virulente que l'efficacité n'est pas au rendez-vous ».* Et Marc Giget de relever que nombre d'entreprises américaines étaient passées du côté des perdants et que l'on ne comptait plus les dégâts des approches en termes de *strategic business units*. Le déclin relatif et même absolu de pans entiers de l'industrie américaine dans les années 60 à 80, par rapport à l'Europe et au Japon, interdisant selon lui de parler d'approche classique américaine : « *Le renouveau des années 90 s'est fait à partir des analyses comme "Made in America" s'inspirant précisément des modèles étrangers »* pour redécouvrir les vertus du positionnement par rapport aux meilleurs (*benchmarking*), de la remise à plat complète des processus et des organisations (*reengineering*), du recentrage sur les métiers de base (*downsizing*) et de l'innovation à partir des macro-compétences de

16. STRATEGOR. *Stratégie, structure, décision, identité*. Paris : InterÉditions, 1993 (2^e édition).

17. GIGET Marc. « Le renouveau stratégique des entreprises américaines ». *Management France*, n° 95, janvier 1996.

18. BERRY Michel. « Que faire de l'Amérique ? ». *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, n° 27, juin 1992.

19. SICARD Claude. « Élaborer des stratégies gagnantes ». *Management France*, n° 93, août 1995.

l'entreprise. C'est bien ce qu'avancent Hamel et Prahalad²⁰ pour expliquer la différence entre les entreprises qui gagnent et celles qui perdent : « *La conclusion s'imposait : certaines équipes de direction faisaient tout simplement preuve de plus de clairvoyance que d'autres. Certaines parvenaient à imaginer des produits, des services et des secteurs d'activité entiers qui n'existaient pas encore, et à en accélérer la naissance. Manifestement, elles perdaient peu de temps à se préoccuper du positionnement de leur firme dans les espaces concurrentiels existants, car elles avaient déjà entrepris d'en créer des nouveaux. D'autres sociétés — les traînants — se souciaient, elles, davantage de la conservation du passé que de la conquête du futur* ». La conclusion s'impose : la stratégie parle de clairvoyance et d'innovation et la prospective de préactivité et de proactivité, mais c'est bien de la même chose qu'il s'agit.

C'est sans doute la raison pour laquelle l'expression de prospective stratégique se diffuse depuis la fin des années quatre-vingt. Comment imaginer d'agir en stratégie sans « *voir loin, large, profond, prendre des risques, penser à l'homme* » comme le fait la prospective selon Gaston Berger²¹ ? Bien sûr que non ! Et inversement, pour Gaston Berger, « *regarder l'avenir bouleverse le présent* » ; ainsi l'anticipation invite à l'action. Pour nous,

l'affaire est entendue, la prospective est le plus souvent stratégique sinon par ses retombées du moins par ses intentions et la stratégie nécessairement prospective ne serait-ce que pour éclairer les choix qui engagent l'avenir.

Pour des auteurs classiques comme Lucien Poirier²² et Igor Ansoff²³, la notion de stratégie renvoie à l'action d'une organisation sur son environnement et à la réflexion sur cette action. Tout naturellement, Lucien Poirier parlait de « *stratégie prospective* ». Les deux notions sont distinctes mais inséparables. Cependant, certains auteurs comme Fabrice Roubelat²⁴ soutiennent l'idée que des prospectives seraient stratégiques et d'autres pas. Ce dernier, s'appuie notamment sur une remarque de Jacques Lesourne²⁵, pour avancer que : « *la décision stratégique est soit celle qui crée une irréversibilité pour l'ensemble de l'organisation, soit celle qui anticipe une évolution de son environnement susceptible de provoquer une telle irréversibilité* ». La décision stratégique serait donc, selon Jacques Lesourne, celle susceptible de « *mettre en cause l'organisation dans son existence, son indépendance, ses missions, le champ de ses activités principales* ». On le comprend, il existe pour une organisation donnée, et selon cette définition, des réflexions prospectives de portée générale qui ne revêtent aucun

20. HAMEL Gary, PRAHALAD C.K. *La conquête du futur*. Paris : InterÉditions, 1995.

21. BERGER Gaston. *Étapes de la prospective*. Paris : PUF, 1967.

22. POIRIER Lucien. *Stratégie théorique II*. Paris : Économica, 1987.

23. ANSOFF Igor. *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 1989 (édition originale : 1965).

24. ROUBELAT Fabrice. « La prospective stratégique en perspective : genèse, études de cas, prospective ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM, mai 1996.

25. « Pour toute organisation, la notion de stratégie est inséparable de celle d'irréversibilité de grande échelle » in LESOURNE Jacques. « La notion d'enjeu stratégique ». Note au comité de la prospective d'EDF, novembre 1994.

caractère stratégique. Mais la même prospective, sur la santé par exemple, aura certainement un caractère stratégique pour d'autres organisations. Une prospective donnée est toujours stratégique pour quelqu'un. En outre, toute décision est susceptible de devenir stratégique en raison des incertitudes et de la méconnaissance qui pèsent sur les éventuelles irréversibilités de ses conséquences.

Le principe de précaution commanderait donc de considérer *a priori* toute prospective comme stratégique. C'est d'ailleurs Jacques Lesourne lui-même qui constatait : « *les grandes décisions se prennent rarement, elles deviennent de moins en moins improbables au fur et à mesure que s'accumulent les petites décisions* »²⁶.

Notre point de vue, toujours soucieux d'opérationnalité, est donc clair : la prospective ne se limite pas à l'interrogation sur les risques de rupture et la stratégie ne peut se réduire aux décisions présentant un caractère irréversible pour les organisations, tout simplement parce que ces notions sont floues et incertaines et leurs frontières impossibles à matérialiser. Dans le doute, il est sage de faire comme si, sans pour autant considérer que, pour une organisation donnée, toute prospective est stratégique.

Pour une organisation, la prospective n'est pas un acte philanthropique, mais une réflexion en vue d'éclairer l'action et tout particulièrement celle qui revêt un caractère stratégique. Bref, je ne connais guère de prospective sans incidence stratégique. Même lorsque le Commissariat au Plan s'interroge sur l'avenir du travail, il avance des idées et des propositions porteuses de ruptures et d'irréversibilités pour la société française. La distinction

tout à fait utile que suggère Fabrice Roubelat entre attitude prospective comme comportement des responsables et activités de prospective consacrées aux études sur le futur ne change rien à l'affaire. Dans notre exemple, le Commissariat au Plan peut se voir conforté ou remis en cause dans ses missions fondamentales en raison même de la qualité de ses productions et du caractère stratégique et par conséquent sensible de ses conclusions. Dans ce cas, l'activité de prospective est d'abord stratégique pour celui qui l'entreprend.

En conclusion, si prospective et stratégie sont deux amants intimement liés, ils restent distincts et il convient de bien séparer :

- 1) le temps de l'anticipation, c'est-à-dire de la prospective des changements possibles et souhaitables ;
- 2) le temps de la préparation de l'action : c'est-à-dire l'élaboration et l'évaluation des choix stratégiques possibles pour se préparer aux changements attendus (pré-activité) et provoquer les changements souhaitables (proactivité).

Cette dichotomie entre l'exploration et la préparation de l'action conduit à distinguer quatre questions fondamentales : que peut-il advenir ? (Q1), que puis-je faire ? (Q2), que vais-je faire ? (Q3), comment le faire ? (Q4).

La prospective seule est centrée sur le « que peut-il advenir ? » (Q1). Elle devient stratégique quand une organisation s'interroge sur le « que puis-je faire ? » (Q2). Une fois ces deux questions traitées, la stratégie part du « que puis-je faire ? » (Q2) pour s'en poser deux autres : « que vais-je faire, » (Q3) et « comment le faire ? (Q4) ? D'où le chevauchement entre la

26. Lors d'une conférence donnée au Conservatoire national des arts et métiers en 1982.

prospective et la stratégie. Naturellement, il est des exercices de prospective générale qui n'ont pas de caractère stratégique clair pour un acteur ainsi que des analyses stratégiques d'entreprises ou de secteurs dont la composante prospective est embryonnaire voire inexistante. Par souci de clarté, on réservera donc l'expression de prospective stratégique aux exercices de prospective ayant des ambitions et des

finalités stratégiques pour l'acteur qui l'entreprend.

Parions que la prospective sera de plus en plus souvent stratégique car face aux mutations de leur environnement les acteurs seront de plus en plus amenés à se poser une question vitale : voulons-nous que le monde change avec nous, sans nous ou contre nous ? Poser la question, c'est déjà donner un penchant pour la réponse.

Bibliographie complémentaire

GIGET Marc et GODET Michel. « Deux amants inséparables : prospective et stratégie », *Vers une école européenne du management stratégique*. Colloque AFCET-AFPLANE, 1990.

GODET Michel, ROUBELAT Fabrice. « Creating the Future : the Use and Misuse of Scenarios ». *Long Range Planning*, vol. 29, n° 2, avril 1996.

JOUVENEL Hugues (de). « Sur la méthode prospective : un bref guide méthodologique ». *Futuribles*, n° 179, septembre 1993.

LESOURNE Jacques. « Plaidoyer pour une recherche en prospective ». *Futuribles*, n° 137, novembre 1989.

LESOURNE Jacques, MALKIN Daniel. « L'exercice Interfuturs, réflexion méthodologique ». *Futuribles*, n° 26-27, 1979.

LESOURNE Jacques, STOFFAES Christian (sous la direction de). *La prospective stratégique d'entreprise*. Paris : InterÉditions, 1995.

PORTER Michael. *Choix stratégiques et concurrence*. Paris : Economica, 1982.

SCHWARTZ Peter. *The art of the long view*. Londres : Doubleday, 1991.