

PROSPECTIVE DE LA PROSPECTIVE D'ENTREPRISE

Michel Godet¹, Fabrice Roubelat²

Publié dans la *Revue Française de Gestion*

N°100, septembre-octobre 1994, pp. 91-96

Résumé : Pénétrant le monde de l'entreprise, et s'y implantant, la prospective est aujourd'hui devenue prospective stratégique. Toutefois, ce processus d'institutionnalisation n'en est qu'à ses débuts et les figures de son développement comportent de multiples facettes. Réseaux de plus en plus étendus, questionnements de plus en plus variés, méthodes et outils mariant à la fois rigueur et communication, activités d'enseignement et de recherche s'intégrant pleinement dans les sciences de gestion sont ainsi autant de thèmes qui annoncent la prospective stratégique de demain.

INTRODUCTION

Que ce soit dans le cadre des collectivités territoriales qui, depuis la décentralisation, se sont lancées dans de larges

¹ Professeur au CNAM, titulaire de la chaire de prospective industrielle, directeur du Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique (LIPS). Auteur de *De l'anticipation à l'action*, Dunod et de *L'avenir autrement*, Armand Colin. Membre de la commission Mattéoli sur l'emploi, il prépare un ouvrage intitulé *Le chômeur et l'enfant*.

² Chercheur à la Mission Prospective d'EDF, assistant associé à la chaire de prospective industrielle du CNAM. Co-auteur de *La prospective: pratiques et méthodes*, Economica. Ses recherches portent sur les liens nécessaires et contingents entre les questionnements des études prospectives et les méthodes et outils utilisés.

consultations sur leur avenir, ou des entreprises, en particulier publiques, au sein desquelles se sont créées des structures chargées de mettre en œuvre une réflexion ouverte et multidisciplinaire sur les futurs possibles, la prospective est aujourd'hui devenue un thème qu'il est difficile d'ignorer. (Mieux, elle est devenue prospective stratégique)

Quelle prospective pour la prospective ? Et plus particulièrement pour la prospective appliquée à la gestion. Le dessein est bien ambitieux. Peut-être d'ailleurs le sujet se prêterait-il à une application de ses méthodes pour lui-même. Notre propos s'efforcera cependant de dessiner ici, en tant qu'acteur - donc animé de desseins - d'un processus d'action, quelques images (*futura*³) tirées de ce qui nous semblent être les faits (*facta*) porteurs d'avenir de la prospective d'entreprise.

Certes le sujet "prospective de la prospective" n'a rien d'original. Déjà, à l'occasion de sa centième parution, la revue *Futuribles* avait en effet réservé son forum à un tel thème⁴. Il est donc semble-t-il des nombres qui fascinent. Comme les multiples de mille, qui provoquent à l'approche de chaque nouveau millénaire conjectures, prophéties, prévisions, prédictions..., ou plus modestement prospective, les numéros 100 des revues se consacrent eux-aussi volontiers à un examen, plus ou moins attentif, du futur, des futurs disent les prospectivistes.

Toutefois, l'irruption et surtout le début d'institutionnalisation, depuis la fin des années quatre-vingt, de la prospective dans l'entreprise, comme partie intégrante du management, nous ont paru suffisamment porteuses d'avenir pour nous intéresser à la prospective de la prospective stratégique.

³ En référence à Bertrand de Jouvenel, *L'art de la conjecture*, Editions du Rocher, 1964.

⁴ *Futuribles*, n°100, juin 1986.

LA PROSPECTIVE DANS L'ENTREPRISE : DE L'IRRUPTION VERS L'INSTITUTIONNALISATION

Depuis quelques années, la prospective semble être entrée dans l'ère de la prospective stratégique, terme composé en résonance avec ceux de planification stratégique et de management stratégique. Une fois encore, l'expression relève du pléonasme : résolument tournée vers l'action, c'est-à-dire non seulement exploratoire mais aussi normative, la prospective ne peut en effet être que stratégique.

Lancée dans les années soixante par Igor Ansoff, la planification stratégique traduisait le fait que la planification devait de plus en plus tenir compte des turbulences de l'environnement (dit stratégique) et adapter ses objectifs en conséquence. Au milieu de la décennie soixante-dix suivit le concept de management stratégique, toujours sous l'impulsion d'Igor Ansoff, qui mettait en avant les conditions permettant aux structures et aux organisations de s'adapter dans un monde toujours plus turbulent. Considérant en outre l'entreprise comme un acteur susceptible de provoquer les changements souhaités, la prospective stratégique, concept émergent des années quatre-vingt-dix, s'attache quant à elle à mettre l'anticipation de la prospective au service de l'action stratégique et du projet d'entreprise.

Au sein de la prospective aussi, l'évolution des concepts est à bien des égards lourde de signification. Ainsi, si l'"anthropologie prospective" de Gaston Berger montrait bien l'attitude philosophique face au temps et l'avenir que constitue la prospective, si la "stratégie prospective" du général Lucien Poirier intégrait "l'inventaire des figures de l'avenir concevables" dans la définition de la stratégie militaire, la prospective stratégique est quant à elle révélatrice de l'irruption de l'attitude prospective dans l'entreprise. D'abord simple dénomination élaborée pour pénétrer le monde anglo-saxon (on parlera alors de *strategic prospective*), la prospective stratégique commence donc à faire école et à pénétrer le monde de l'entreprise et du management.

Certes cet intérêt pour la prospective de la part du monde de

l'entreprise n'est pas nouveau. Dès la fin des années cinquante en effet, les cercles de prospective qui se sont constitués autour de Gaston Berger et Bertrand de Jouvenel se sont appuyés sur des chefs d'entreprises tel Marcel Demonque, le Pdg des Ciments Lafarges. Quant à Futuribles, elle fut financée à ses débuts par la Fondation Ford. Toutefois, il était encore trop tôt pour parler de prospective d'entreprise, monde qu'elle n'avait encore pénétré, jusqu'à la fin des années quatre-vingts, que de manière épisodique, même si quelques ouvrages⁵ et études⁶ avaient montré la voie de cette intégration.

Aujourd'hui encore, malgré la constitution de cellules et autres missions dans des entreprises comme EDF, Elf, la SNCF, ou l'Oréal, les structures réellement dévolues à la prospective demeurent relativement rares et leurs effectifs restent modestes. Cependant, ces quelques expériences sont autant de preuves du commencement de l'institutionnalisation de la prospective dans l'entreprise, qui, au-delà du substantif apposé sur la dénomination d'une direction ou d'un service, tend à devenir une fonction à part entière des directions des études économiques et stratégiques.

Faut-il voir dans cette évolution récente le présage de la constitution de véritables services de prospective à l'image de ceux naguère dédiés à la planification ? Nous ne le croyons pas et d'ailleurs ne le souhaitons pas. En effet, si, en tant que procédure bureaucratique, la planification doit être considérée comme morte, le plan garde tout son sens en tant que processus de création d'intelligence. De fait, la principale raison des structures de prospective reste et doit rester une fonction d'animation, animation de groupes de travail et de réseaux à la fois internes et externes, multidisciplinaires et hétérogènes, lieux de rencontres et d'échanges, d'anticipation au service de l'action. Elles constituent

⁵ Buigues P.A., *Prospective et compétitivité*, McGraw-Hill, 1985, Godet M., *Prospective et planification stratégique*, Economica, 1985, dont *De l'anticipation à l'action*, Dunod, 1991 constitue une actualisation.

⁶ Notamment dans le domaine du consulting. Voir par exemple les travaux de Sema Prospective dans les années soixante-dix publiés dans la revue *Metra* ou encore outre-atlantique ceux du SRI sur la planification par scénarios.

donc des nœuds de réseaux qui seront de plus en plus chargés, en liaison avec les différentes fonctions de l'entreprise, de la production au marketing en passant par la gestion des ressources humaines, de faire vivre la prospective d'entreprise, de transmettre les savoir-faire en la matière (méthodes et outils) et de conserver vivante la mémoire prospective⁷ (les succès comme les échecs).

Plus que des structures étoffées, ce sont ainsi des réseaux qui seront amenés à se développer. Si certains sont déjà constitués, comme celui du club Entreprise et prospective⁸, ou celui animé par Futuribles International, ils seront amenés à élargir leur champ de prédilection, celui des grandes entreprises publiques et des administrations. Pour réussir cette évolution et toucher des publics plus hétérogènes, les réseaux devront cependant se connecter aux nœuds potentiels que sont par exemple les chambres de commerce, chambres patronales ou chambres de métiers⁹. Pour ce faire, ils devront montrer que la prospective stratégique n'est nullement liée à la taille de l'entreprise, ni à son secteur d'activité, et que loin d'être contingente, elle est au contraire nécessaire.

LA DIFFUSION DE LA PROSPECTIVE : DU CONTINGENT AU NECESSAIRE

Pourquoi la prospective stratégique d'entreprise ? Le développement de celle-ci n'est-il pas au bout du compte qu'un effet de mode révélateur d'un produit qui sera amené, à l'issue d'un cycle de vie limité, à disparaître ? N'est-ce pas par accident (le bouleversement de leur activité à travers une vague de déréglementation) qu'une brochette d'entreprises, pour la plupart publiques, ont (re)découvert une activité endormie ?

⁷ Notamment la "rétroprospective" pour reprendre l'expression de Jacques Lesourne.

⁸ Lire *La prospective stratégique d'entreprise*, sous la direction de Christian Stoffaes et Jacques Lesourne, à paraître chez Interéditions.

⁹ Nœuds susceptibles en outre de servir de lien entre la prospective stratégique d'entreprise et la prospective territoriale.

Lorsque l'on analyse l'étendue du champ couvert par les études menées par les différentes entreprises qui se sont lancées dans une telle démarche, on s'aperçoit que nombre de ces thèmes, dont les dominantes technologiques, politiques, institutionnelles ou environnementales ne cachent pas longtemps des dimensions multiples, sont susceptibles d'intéresser de nombreuses entreprises.

Par exemple, les questions liées à l'avenir de l'espace rural¹⁰ et, en corollaire, au développement urbain, notamment les problèmes des banlieues, ne concernent pas uniquement le service public¹¹. De même, le thème de l'entreprise citoyenne, ouverte sur une société dont elle est devenue un des principaux acteurs, concerne tout aussi bien la grande entreprise, qu'elle soit privée que publique, que la PME, confrontée elle-aussi aux problèmes d'éducation ou d'insécurité.

Ces dimensions multiples, que les analyses stratégiques traditionnelles ne prennent que trop rarement en considération, nous rappellent aussi, s'il en est encore besoin, que l'innovation, moteur des entreprises, n'est pas uniquement technologique. Elles mettent en évidence que la prospective ne peut uniquement s'intéresser aux facteurs de changement (dont la technologie) mais doit aussi prêter attention aux facteurs d'inertie (comme les comportements sociaux). Ainsi la prospective est-elle faite de tendances lourdes, de ruptures, de jeux d'acteurs (dont les entreprises font partie), évoluant dans des dimensions temporelles elles-mêmes multiples, où court terme et long terme s'entrecroisent.

Cet intérêt croissant pour l'appréhension de phénomènes complexes se traduit par la construction de scénarios, baptisés scénarios globaux ou scénarios d'environnement. Ainsi, les scénarios élaborés par l'ECRC¹² (European Computer Industry

¹⁰ Lire par exemple *EdF et l'espace rural*, par Michel Gaillard, 1993, Interédicions, dans la collection des Cahiers de la Prospective.

¹¹ Concept qui englobe d'ailleurs des entreprises privées.

¹² Godet M., "Les scénarios : us et abus", in *La prospective stratégique d'entreprise*, op. cit.,

Research Center), centre de recherche commun des firmes Bull, ICL et Siemens, s'appuient sur des dimensions telles que la démographie, le contexte géopolitique, le rôle des pays de l'Est, l'intégration européenne, les conditions de globalisation et d'échange et les perspectives de croissance. Ces dimensions sont imaginées de manière à couvrir de la manière la plus complète le champ des possibles pour examiner ensuite la vraisemblance des différentes combinaisons.

Une telle analyse conduit parfois à des résultats surprenants comme l'a montré la probabilisation des scénarios de la sidérurgie. En effet, certaines combinaisons, que les experts avaient *a priori* éliminées, retrouvaient un poids important dès lors que l'on raisonnait en termes de probabilités avec un algorithme de construction de scénarios de type Smic-Prob-Expert. Par exemple, le couple croissance faible et fortes contraintes d'environnement qui semblait un luxe peu probable se révéla des plus vraisemblables. De même avait-on pensé que de fortes contraintes d'environnement étaient plutôt favorables à l'acier alors que la combinaison inverse pouvait laisser entrevoir des plastiques recyclables ou bio-dégradables.

Comme le souligne bien l'exemple précédant qui, s'il n'était tiré d'une véritable étude réalisée en entreprise, pourrait être considéré comme un cas d'école, la prospective impose de véritables révolutions mentales à ceux qui la pratiquent. Ces révolutions nous montrent bien que ceux qui avaient prédit la fin de l'histoire se sont trompés : plus que jamais, les futurs sont multiples et incertains. De fait, les entreprises, confrontées à un monde dont il est devenu un lieu commun de dire qu'il est complexe et incertain, trouveront dans la prospective une démarche adaptée à de tels questionnements, qui permet au multidisciplinaire de trouver sa place dans l'entreprise en relation avec la stratégie.

PROSPECTIVE DES METHODES : RIGUEUR OU DIVERTISSEMENT

L'exemple de la sidérurgie met également en évidence que cette investigation des figures de l'avenir qu'est la prospective s'opère d'autant mieux qu'elle s'appuie sur des méthodes et outils formels. Or le développement de la prospective stratégique devra se garder de tomber dans les travers de la "prospective" américaine qui d'un excès de rigueur dans les méthodes et outils utilisés est tombée dans ce que l'on peut qualifier de divertissement¹³.

Outre le recours aux classiques outils de modélisation et autres analyses de séries statistiques, la prospective s'appuie sur un corpus méthodologique qui, des matrices d'impacts (analyse structurelle, analyse de jeux d'acteurs, matrices d'interactions probabilistes) aux techniques d'interrogation d'experts (méthode delphi), forme une boîte à outils offrant de multiples combinaisons possibles, voire fusions, permettant en particulier de construire, puis probabiliser des scénarios.

Dans son "Plaidoyer pour une recherche en prospective", publié en 1989 dans la revue *Futuribles*¹⁴, Jacques Lesourne mettait cependant l'accent sur les insuffisances de la démarche prospective, que ce soit dans les étapes suivies ou les outils employés. "*Il n'existe plus de consensus sur la manière de décrire ou de classer les outils ou les approches que les "futurists" utilisent*" affirmait deux ans plus tard Roy Amara¹⁵, le fondateur de l'Institute for the Future, avant d'insister sur la nécessité de définir des critères permettant d'évaluer la qualité des études prospectives. Pour lui, contrairement à ce que l'on pouvait constater il y a vingt ans, la *futures research* (recherche sur les futurs) n'est plus synonyme de méthode delphi, ni d'impacts croisés.

En septembre 1993, au cours d'un séminaire international

¹³ Traduction de l'américain *entertainment*, premier mot qui nous soit venu à l'esprit pour qualifier cette dérive.

¹⁴ N°137, novembre 1989.

¹⁵ "Views on futures research methodology", *Futures*, juillet-août 1991, p 647.

consacré à la méthodologie de la prospective¹⁶, Robert Mittman, senior research fellow à l'Institute for the Future, reconnaissait à ce sujet que l'approche dominante aux Etats-Unis est trop souvent "quick and dirty" et qu'elle ne s'appuie en tout cas que rarement sur des outils formalisés.

Par contre, cette approche est très largement basée sur la construction de scénarios, concept qui est devenu, comme l'explique Mika Mannermaa de la Turku School of Economics and Business Administration (Finlande)¹⁷, le paradigme des recherches sur le futur. Si nous ne dénions pas leur utilité, il nous faut rappeler ici que prospective et scénarios ne sont pas synonymes et que ces derniers doivent satisfaire à des critères de pertinence, de cohérence, de vraisemblance et de transparence. Il ne suffit pas de prendre n'importe quelle combinaison d'hypothèses pour faire de la prospective. Or, aux variantes d'un même modèle mathématique de prévision risquent de se substituer des *visions* plus ou moins rigoureuses, élaborées au cours d'un processus, dit de *creative leadership*, proche du café du commerce pour dirigeants.

Cette prédominance de la communication, que préfigurait la méthode delphi, s'accompagne en outre d'un développement des techniques d'animation de réseaux, notamment par le biais de la téléinformatique. Et il nous faut citer ici les *groupwares*, outils d'aide au travail coopératif. Dans les années soixante-dix déjà, certaines consultations de type *delphi* s'appuyaient sur les ancêtres de ces réseaux téléinformatiques pour recueillir les avis d'experts. "Comment quelqu'un qui n'a pas d'adresse de courrier électronique (*e. mail*) peut-il se considérer comme un prospectiviste?" reprenait récemment avec amusement Jerome Glenn, coordinateur américain du programme Millenium de

¹⁶ Roubelat F., "Profutures : un réseau international de méthodologie prospective" *Vigie Info* n°8, *Futuribles*, 1993. "Profutures : the birth of the Strategic Prospective and Futures Studies International Network for Applied Methodology", à paraître dans *Futures*, avril 1994, en collaboration avec Donald Bain.

¹⁷ Mannermaa M., "In search of evolutionary paradigm for futures research", *Futures*, Mai 1991.

l'Université des Nations Unies, pour montrer l'importance accordée par beaucoup à l'inéluctabilité de la toute puissance de cet outil.

Faut-il en conclure que le forum prévisionnel, lieu de rencontre des multiples regards sur l'avenir, qu'appelait de ses vœux Bertrand de Jouvenel se transformera bientôt en forum électronique ? Ici, la prospective stratégique d'entreprise, en tant que courant des sciences de gestion ne peut qu'être portée à la prudence. Qui ne se souvient pas en effet des heurs et surtout des malheurs des *management information systems*, puis des *decision support systems* et enfin des *executive information systems*, dont les promesses en matière d'aide à la décision stratégique ont nourri des espoirs souvent déçus ? D'ailleurs, le forum télématique, via le réseau Well, qu'anime le Global Business Network, ne dispense pas ce dernier d'organiser des séminaires thématiques pour permettre un contact réel et non plus virtuel entre ses membres, une cinquantaine d'entreprises versant chacune une cotisation annuelle de 35000 dollars.

Certains cherchent cependant ailleurs des cadres théoriques susceptibles de donner les futurs méthodes et outils de la prospective. Ainsi sont apparues des réflexions sur le chaos, les bifurcations et même les catastrophes. Cela n'est cependant pas nouveau car cette voie a été explorée dès les années soixante-dix. En outre, nous avons insisté sur le fait que, s'ils peuvent se révéler intéressants pour l'explication des résultats obtenus par exemple à l'aide de matrices d'impacts, l'utilisation de ces concepts ne saurait sans doute pas dépasser le stade de l'analogie¹⁸. Ici encore, à travers une parodie de science, grand est paradoxalement le risque de tomber dans un divertissement intellectuel d'un autre genre.

Comme la stratégie, la prospective tire néanmoins une partie de son histoire, et notamment ses méthodes et outils, dans les études destinées à la défense. En effet, on ne doit pas oublier que

¹⁸ Roubelat F., "Catastrophes and bifurcations : phenomena and analogies for the prospective tool-box", à paraître, *Proceedings of 93 WFSF Conference*.

de nombreux travaux à caractère méthodologique ont été effectués dans des organismes liés à la défense, que ce soit la Rand Corporation et le Hudson Institute aux Etats-Unis ou le Centre de Prospective et d'Évaluations¹⁹ en France. Or si, depuis le début des années soixante-dix, le relatif déclin des recherches en méthodologie a correspondu au désengagement des militaires, on peut espérer du retour en force de la prospective de défense, liée à la crise des fondements qui soutenaient les politiques en la matière, une stimulation de l'effort, sinon de rationalité, du moins de rigueur. De cet effort, la prospective stratégique d'entreprise ne pourra que profiter, à l'image des sciences de gestion qui se sont nourries de stratégie militaire et ont profité naguère, tout comme la prospective, des avancées de la recherche opérationnelle.

PROSPECTIVE, GESTION, ENSEIGNEMENT ET RECHERCHE : DES LIENS A CONFORTER

A partir du débat sur les méthodes et outils utilisés en prospective, on retrouve celui de son identité. La prospective est-elle une science ou un art, une discipline ou une "indiscipline intellectuelle", pour reprendre l'expression de Pierre Massé ? En fait, derrière ces questions se cache aussi celle de l'enseignement de la prospective stratégique d'entreprise.

Aux Etats-Unis, la prospective (ici nommée *futures research*) est principalement enseignée dans deux universités, celle de Hawaï et celle de Houston (Clear Lake). Ces programmes (*masters of science*) sont rattachés, comme l'était souvent l'enseignement de la prospective dans la France des années soixante, à la science politique. Pendant longtemps, les programmes de management, et en particulier les *business schools* ont eu tendance à mépriser autrefois la *futures research*, assimilée à la futurologie et autres pratiques peu sérieuses, fait remarquer Peter Bishop de l'université de Houston. Toutefois, il note depuis peu un

¹⁹ Celui créé en 1965 au sein du Ministère des Armées. A ne pas confondre avec le CPE du Ministère de la Recherche, qui ne date quant à lui que des années quatre-vingts et qui vient de disparaître.

réchauffement dans les relations entre ces deux mondes que beaucoup de préoccupations rapprochent.

En France, la question de ce rapprochement ne se pose théoriquement pas puisque la chaire de prospective industrielle, créée au Conservatoire National des Arts et Métiers dans les années quatre-vingts, appartient clairement à son département économie et gestion. En outre la création d'un centre de recherche, le LIPS, Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique, montre bien la volonté de renforcer d'une part le corpus méthodologique de la prospective et de la stratégie et d'autre part les liens entre les différentes disciplines utilisatrices²⁰. Déjà les premières thèses sont en cours. Outre celles qui s'appliqueront à la prospective d'un domaine précis, ces recherches s'intégreront dans le nécessaire effort de structuration de l'activité prospective en elle-même, que ce soit dans des travaux à caractère épistémologique ou méthodologique. En ce sens, ils devraient également nourrir le développement du réseau Profutures²¹ dont l'un des objectifs consiste à améliorer la qualité des études prospectives, notamment en faisant progresser et en diffusant, à partir de la méthodologie, la mémoire de la prospective.

Les écoles de commerce

CONCLUSION : UNE DISCIPLINE AUX FUTURS MULTIPLES

Tout processus de diffusion et d'institutionnalisation conduit inévitablement à poser la question de la standardisation des pratiques et des méthodes. Dans le cas de la prospective, on peut se demander si une telle évolution est possible, sinon souhaitable. Rien n'est moins sûr. En dépit de ces efforts d'institutionnalisation, la prospective, même stratégique, c'est-à-

²⁰ Pour ce faire, une formation doctorale est organisée autour d'un réseau national d'experts d'une quarantaine de membres. Couvrant l'essentiel des domaines intéressant l'économie et la gestion, ce réseau comprend aussi bien des professionnels (EDF, Paribas, Ministère de l'Economie,...), des responsables de centres de recherche ou d'associations (Futuribles, ISMEA, ISF, OIPR,...), que des universitaires (CNAM, Universités Paris I, Paris Dauphine, Strasbourg, ESSEC notamment), qui se réunissent trois fois par an dans le cadre du groupe de formation doctorale en prospective et stratégie des organisations.

²¹ Strategic Prospective and Futures Studies International Network for Applied Methodology, se référer aux articles déjà cités.

dire résidant à l'intérieur des sciences de gestion, restera une passerelle entre disciplines, une fenêtre de l'entreprise sur l'extérieur. Elle demeurera donc un mélange de discipline (ses méthodes et outils, sa mémoire) et d'indiscipline (à travers les révolutions mentales), d'art et de pseudo-science²², une sorte de forum organisé, à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises, de manière à tourner celles-ci vers l'avenir.

De ce fait, les chemins de la prospective peuvent être amenés à bifurquer, parfois dangereusement. Coupée de la réalité, car trop rigoureuse, ou au contraire superficielle car trop instantanée, ou tout simplement mariant harmonieusement rigueur et communication, la prospective est susceptible de déboucher sur des pratiques bien différentes. En effet, si elle est nécessaire, la prospective est aussi contingente, fonction des questionnements que l'entreprise se pose, fonction des rôles, de l'analyse à la communication, de l'information à la désinformation, que ses acteurs lui font jouer.

²² Pour reprendre l'expression de Jean-Louis Le Moigne, "Quelques repères pour l'histoire des sciences de gestion", *Revue Française de Gestion*, n°70, septembre-octobre 1988.