

Assises de la Prospective

Futuribles International
Université Paris –Dauphine
Paris, 8-9 décembre 1999

DE LA RIGUEUR POUR UNE INDISCIPLINE INTELLECTUELLE¹ Par Michel Godet²

1° Planification, prospective et stratégie : 2 **quelle différence ?**

L'usage abusif du terme stratégique

Des désirs de la prospective aux réalités de la stratégie

Les cinq questions fondamentales de la prospective stratégique

Les cinq attitudes possibles face à l'avenir

2° Cinq idées clés de la prospective 7

Le monde change mais les problèmes demeurent

Des acteurs clés aux points de bifurcation

Halte à la complication du complexe

Se poser les bonnes questions et se méfier des idées reçues

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

3° Cinq conditions et des outils pour la rigueur 11

Les scénarios : us et abus

Le rêve du clou et le risque du marteau

Des outils pour réduire les incohérences et les biais collectifs

La planification stratégique par scénarios

¹ Ce texte est à paraître dans le livre dirigé par Jacques Lesourne et Christian Stoffaes “ La prospective stratégique d’entreprise ”, Dunod, Mars 2000.

²Professeur titulaire de la Chaire de prospective industrielle du Conservatoire national des arts et métiers. Auteur notamment du *Manuel de prospective stratégique, T1: une indiscipline intellectuelle, T2 : l'art et la méthode*, Dunod 1997 . Directeur du LIPS (Laboratoire d’investigation prospective et stratégique du Cnam)

Exemples d'applications contingentes

Des outils simples et appropriables : les ateliers de prospective

Recommandations pour une prospective territoriale

Une voie nouvelle : l'avenir en commun au sein d'une filière

L'action sans but n'a pas de sens et l'anticipation suscite l'action. C'est ainsi que la prospective et la stratégie sont généralement indissociables, d'où l'expression de prospective stratégique. Mais la complexité des problèmes et la nécessité de les poser collectivement imposent le recours à des méthodes aussi rigoureuses et participatives que possible pour les reconnaître et faire accepter leurs solutions. Sans oublier naturellement les limites de la formalisation car les hommes sont aussi guidés par l'intuition et la passion. Les modèles sont des inventions de l'esprit pour représenter un monde qui ne se laissera jamais enfermer dans la cage des équations. C'est heureux car sans cette liberté, la volonté animée par le désir serait sans espoir ! Telle est la conviction qui nous anime : utiliser toutes les possibilités de la raison, tout en connaissant ses limites, mais aussi ses vertus. Il n'y a pas opposition mais complémentarité entre intuition et raison. Pour rester une indiscipline intellectuelle féconde et crédible, la prospective a besoin de rigueur.

Le débat d'idées sur le changement, le rôle des hommes et des organisations, l'utilité des méthodes, est encombré par un certain nombre de questions récurrentes, qui refont surface quels que soient les arguments avancés. Il en est ainsi, par exemple, de la différence et des liens entre les concepts de prospective, de planification et de stratégie, de l'intérêt de la probabilisation des scénarios, de la complication du complexe et de l'utilisation des outils qui ont fait leurs preuves en prospective d'entreprise pour d'autres domaines comme la prospective territoriale. Sur toutes ces questions, l'expérience accumulée depuis bientôt trente ans à l'occasion de plusieurs centaines d'interventions en entreprise et sur le terrain nous permet d'apporter des réponses claires, au moins dans notre esprit.

1° PLANIFICATION, PROSPECTIVE ET STRATEGIE : QUELLE DIFFERENCE ?

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 stratégique 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.

Pour être fécond, c'est-à-dire porteur d'espoir, 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 Ackoff (1973) "*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.

Les modes managériaux 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 Mintzberg (1994). 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 !*"

L'héritage accumulé en analyse stratégique est considérable. Ainsi, par exemple, 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 options stratégiques et assurer la pérennité du développement.

Le marché des idées managériaux et stratégiques est marqué par la domination écrasante des approches et outils conçus outre-Atlantique. Pourtant, nombre d'entreprises américaines ont été victimes 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 Japon, interdisant selon Marc Giget (1998) 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 l'entreprise. C'est bien ce qu'avancent Hamel et Prahalad (1995) 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 traînards-- se souciaient, elles, davantage de la conservation du passé que de la conquête du futur". Au passage, relevons les similitudes : 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 stratège sans "voir loin, large, profond, prendre des risques, penser à l'homme" comme le fait la prospective selon Gaston Berger (1964) ? 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 souvent stratégique sinon par ses retombées du moins par ses intentions et la stratégie appelle la prospective ne serait-ce que pour éclairer les choix qui engagent l'avenir.

L'usage abusif du terme stratégique

"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 pratiquée. 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 pléonasme puisque pour Boyer et Equilbey (1990) "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 mettre au clair ces concepts afin d'éviter de donner des sens différents aux mêmes mots et d'utiliser des mots très différents pour dire la même chose.

Pour des auteurs classiques comme Lucien Poirier (1987) et Igor Ansoff (1965), 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 souvent associées. Cependant, certains auteurs comme Fabrice Roubelat (1996) soutiennent l'idée que des prospectives seraient stratégiques et d'autres pas. Ce dernier, s'appuie notamment sur une remarque de Jacques Lesourne³, 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 caractère stratégique (irréversible) pour l'acteur qui la conduit. Ces définitions rigoureuses ont l'avantage d'écarter l'usage du mot stratégique pour qualifier tout ce qui paraît important. Cependant, la prudence et le bon sens imposent de ne pas limiter la prospective à l'interrogation sur les risques de rupture ni de réduire la stratégie aux décisions présentant un caractère irréversible pour les organisations. En effet, les frontières sont floues et impossibles à matérialiser. Il en est notamment ainsi pour les décisions, à propos desquelles Jacques Lesourne lui-même 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*"⁴. 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.

Des désirs de la prospective aux réalités de la stratégie

Il est toujours tentant de prendre ses désirs pour des réalités. Or ce n'est pas parce que des visions du futur ou des scénarios paraissent souhaitables qu'il faut arrêter les choix et le projet stratégique de l'organisation en fonction de cette seule vision proactive. Il faut aussi être préactif et se préparer aux changements attendus dans l'environnement futur de l'organisation.

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. Ainsi, le succès du mot scénario a conduit à certains abus et à des confusions avec la stratégie qu'il convient de clarifier.

Il est ainsi judicieux de distinguer une phase exploratoire d'identification des enjeux du futur et une phase normative de définition des choix stratégiques

³"Pour toute organisation... la notion de stratégie est inséparable de celle d'irréversibilité de grande échelle", Lesourne J., "La notion d'enjeu stratégique", note au comité de la prospective d'EDF, novembre 1994.

⁴Lors d'une conférence donnée au Conservatoire en 1982.

possibles, et souhaitables pour garder son cap, face à ces enjeux. La distinction entre ces deux temps est d'autant plus justifiée que le choix des stratégies est conditionné par l'incertitude plus ou moins forte qui pèse sur les scénarios et par la nature plus ou moins contrastée des plus probables d'entre eux.

Il faut d'autant moins confondre les scénarios de la prospective (qui projettent les désirs et les angoisses face à l'avenir) avec le choix des options stratégiques (où l'ambition de la volonté s'inscrit dans le principe de réalité des évolutions prévisibles de l'environnement de l'entreprise) que ce ne sont pas les mêmes acteurs internes qui sont en première ligne. La phase d'anticipation des mutations se doit d'être collective et suppose l'implication du plus grand nombre. Elle fait par conséquent appel aux outils de la prospective pour organiser et structurer de manière transparente et efficace la réflexion collective sur les enjeux du futur et éventuellement l'évaluation des options stratégiques. En revanche, pour des raisons de confidentialité et de responsabilité, la phase de choix stratégiques est du ressort d'un nombre limité de personnes, en général les membres du Comité de Direction de l'entreprise. Cette dernière phase n'a donc pas besoin de méthode spécifique, les décisions doivent être prises après concertation et consensus entre les dirigeants, compte tenu du mode de régulation propre à la culture de l'entreprise ou du groupe ainsi que du tempérament et de la personnalité de ses dirigeants.

Les outils sont utiles pour préparer les choix, mais ils ne se doivent pas se substituer à la liberté de ces choix.

Quelles stratégies pour quels scénarios ?

Il n'y a pas de statistiques du futur. Face à l'avenir, le jugement personnel est souvent le seul élément d'information disponible. Il faut donc recueillir des opinions pour se forger la sienne et faire des paris sous forme de probabilités subjectives. Comme pour un joueur au casino, ce n'est que sur un ensemble de coups que l'on pourra apprécier la qualité de ses paris. La compétence des experts interrogés pose souvent question. Notre conviction est simple : dans la mesure où un expert représente une opinion caractéristique d'un groupe d'acteurs, son point de vue est intéressant à considérer. En effet, c'est à partir de cette vision du futur, qu'à tort ou à raison, ces acteurs vont orienter leur action.

L'incertitude de l'avenir peut s'apprécier au travers du nombre de scénarios qui se répartissent le champ des probables. En principe, plus ce nombre est élevé plus l'incertitude est grande. Mais en principe seulement car il faut aussi tenir compte de la différence de contenu entre les scénarios : les plus probables peuvent être très proches ou très contrastés.

L'expérience montre qu'en général un tiers du total des possibles suffit à couvrir 80 % du champ des probables (soit 10 scénarios sur 32 possibles pour 5 hypothèses fondamentales). Si l'incertitude est faible, c'est-à-dire si un nombre limité de scénarios proches concentrent la majeure partie du champ des

probables, on pourra opter : soit pour une stratégie risquée (en faisant le pari d'un scénario parmi les plus probables) ; soit pour une stratégie robuste résistant bien à la plupart des évolutions probables. Si l'incertitude est grande (il faut plus de la moitié des scénarios possibles pour couvrir 80 % du champ des probables, ou encore les plus probables sont très contrastés), alors il convient d'adopter une stratégie flexible comprenant le maximum de choix réversibles. Le risque étant ici de refuser la prise du risque, et d'adopter une stratégie conduisant à rejeter des options risquées mais éventuellement très profitables, pour se replier sur des choix à gains aussi faibles que les risques.

Les cinq questions fondamentales de la prospective stratégique

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 (préactivité) et provoquer les changements souhaitables (proactivité).

Cette dichotomie entre l'exploration et la préparation de l'action conduit à distinguer cinq questions fondamentales : que peut-il advenir ? (Q1), que puis-je faire ? (Q2), que vais-je faire ? (Q3), comment le faire ? (Q4) et une question préalable essentielle (Q0) Qui suis-je ? Cette question préalable sur l'identité de l'entreprise, trop souvent négligée, est le point de départ de la démarche stratégique de Marc Giget (1998). Elle impose un retour aux sources sur ses racines de compétences, ses forces et ses faiblesses, qui n'est pas sans rappeler le fameux "*connais-toi toi-même*" des Grecs anciens.

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 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.

Les cinq attitudes possibles face à l'avenir

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. 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 ...

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 pré-actif qui se prépare aux changements prévisibles car il sait que la réparation coûte plus cher que la prévention et, enfin, le conspirateur proactif 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 est l'exacte définition du contenu de la prospective⁵.

Conclusion pratique pour les décideurs : dorénavant lorsque vous ferez un plan d'action, adoptez une cinquième attitude plus subtile faite d'urgence, de précaution et d'ambition. Bref, 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.

2° CINQ IDEES CLES DE LA PROSPECTIVE

Tout 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. Si l'avenir est bien en partie le fruit de la volonté, cette dernière pour s'exercer efficacement doit s'attacher à garder à l'esprit cinq idées clés de la prospective.

Le monde change mais les problèmes demeurent

⁵ 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 *preactive* et *proactive*.

Après plus d'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.

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. L'histoire ne se répète pas mais les comportements se reproduisent. Les hommes conservent, au cours du temps, de troublantes similitudes de comportements 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.

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 vivrons. 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.

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.

Comment reconnaître les points de bifurcations ? “*Quels événements, quelles innovations vont rester sans conséquence, 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 Prigogine (1990). 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*” (Jean-Pierre Dupuy (1982)). 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.

Halte à la complication du complexe

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. Songeons aux principes de la thermodynamique ou à la théorie de la relativité. Il faut saluer le rappel à l’ordre de Maurice Allais (1989), 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 !... et symétriquement simplicité et simplisme ! Le défi à relever est ambitieux car s’il est facile de faire compliqué, il est difficile de faire simple.

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 source 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 "japonaiseries" sur le management. La stratégie n'échappe pas 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

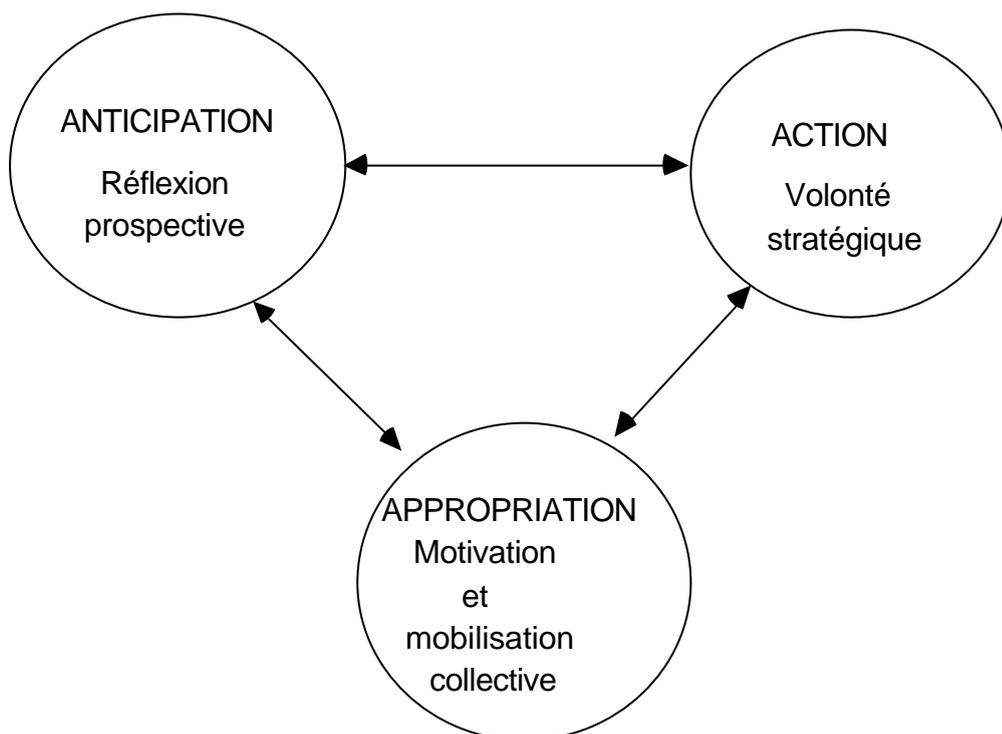
La vision globale est nécessaire pour l'action locale et chacun à son niveau doit pouvoir comprendre le sens de ses actions, c'est-à-dire les resituer dans le projet plus global dans lequel elles s'insèrent. La mobilisation de l'intelligence est d'autant plus efficace qu'elle s'inscrit dans le cadre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

Le triangle grec



Ainsi s'éclaire le faux débat entre intuition et raison et le 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.

3° CINQ CONDITIONS ET DES OUTILS POUR LA RIGUEUR

La prospective prend de plus en plus la forme d'une réflexion collective, d'une mobilisation des esprits face aux mutations de l'environnement stratégique et connaît un succès croissant auprès des organisations régionales, des collectivités locales et des entreprises. S'il faut se réjouir de cette tendance à une plus large diffusion et appropriation de la prospective, naguère réservée

aux spécialistes, il faut aussi regretter les faiblesses méthodologiques qui subsistent voir s'accusent.

Plus grave, il y a eu partout, et surtout aux Etats-Unis, un recul très marqué de la rationalité, et en particulier de la formalisation, au profit d'approches principalement fondées sur l'intuition, dont le succès commercial ne justifie pas les errements. En effet, selon une rationalité procédurale (Simon, 1982), un exercice de prospective doit rester une approche heuristique, par opposition à algorithmique et " pifométrique ", ce qui n'empêche pas l'utilisation de techniques rigoureuses quand cela peut s'avérer utile. De ce point de vue, la construction de scénarios est souvent présentée comme " The art of the long view " (Peter Schwartz, 1991). Mais il faut des esprits aussi brillants que Peter Schwartz pour exercer cet art sans techniques. La philosophie et les étapes de la 'approche présentée par Peter Schwartz sont proches de celles que nous préconisons, mais la technique est d'autant moins appropriable ou reproductible qu'absente. Ce recul de la rationalité s'est accompagné d'une perte de mémoire, jusqu'à l'oubli des mots et des noms. Trop de prospectivistes en herbe se lancent dans la construction de scénarios sans avoir intégré l'héritage accumulé et ouvrent des grands yeux lorsqu'on leur parle d'analyse morphologique ou de probabilisation de scénarios et s'interrogent : de quoi s'agit-il ? est-ce vraiment possible ?

A la fin des années 80, le plaidoyer de Jacques Lesourne (1989) pour une recherche en prospective était justifié et l'est toujours car certains confondent toujours outils simples et outils simplistes. Rappelons que la méthode des scénarios, telle qu'elle a été conçue, il y a plus de vingt ans, garde toute son utilité et a surtout le grand mérite d'imposer une rigueur intellectuelle : analyse qualitative et quantitative des tendances lourdes, rétrospective, jeux d'acteurs, mise en évidence des germes de changement, des tensions et des conflits, construction de scénarios cohérents et complets.

Les scénarios : us et abus

Ainsi la fortune du mot scénario n'est pas sans danger pour la réflexion prospective, elle risque d'être emportée par la vague d'un succès médiatique aux fondements scientifiques bien fragiles.

Posons deux questions préalables :

- Faut-il considérer que le simple fait de baptiser scénario n'importe quelle combinaison d'hypothèses donne à une analyse, aussi séduisante soit-elle, une quelconque crédibilité prospective ?
- Faut-il absolument élaborer des scénarios complets et détaillés dans une réflexion prospective ?

À ces deux questions, nous répondons avec force : *Non* ! Car prospective et scénarios ne sont pas synonymes.

En d'autres termes, il faut se poser les bonnes questions et formuler les véritables hypothèses clés du futur, apprécier la cohérence et la vraisemblance des combinaisons possibles. Sinon, on prend le risque de laisser dans l'ombre 80 % du champ des probables. Avec des méthodes de calcul probabiliste comme SMIC-PROB-Expert (cf. encadré sur les scénarios de la sidérurgie) cela ne prend que quelques minutes pour un groupe de travail.

Un scénario n'est pas la réalité future, mais un moyen de se la représenter en vue d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. L'épreuve de la réalité et le souci d'efficacité doivent guider la réflexion prospective pour une meilleure maîtrise de l'histoire. C'est ainsi que les scénarios n'ont de crédibilité et d'utilité que s'ils respectent cinq conditions pour la rigueur : la pertinence, la cohérence, la vraisemblance, l'importance et la transparence.

LA PROBABILISATION DES SCÉNARIOS DE LA SIDÉRURGIE ET LA REDUCTION DES INCOHERENCES COLLECTIVES

Entre 1990 et 1991, plusieurs mois de réflexion prospective sur la sidérurgie en France menée par Edf et Usinor , à l'horizon 2005 ont permis d'identifier six scénarios pertinents et cohérents construits autour de trois hypothèses générales : H1 (croissance du PIB faible, inférieure à 1,8 %) ; H2 (fortes contraintes sur l'environnement) ; H3 (forte concurrence des autres matériaux)

Noir (S 1)	faible croissance du PIB et forte concurrence des matériaux.
Morose (S 2)	faible croissance du PIB sans forte concurrence des autres matériaux.
Tendanciel (S 3)	poursuite de la situation actuelle.
Ecologique (S 4)	fortes contraintes d'environnement
Rose Acier (S 5)	forte croissance du PIB et compétitivité favorable à l'acier.
Rose Plastique (S 6)	forte croissance du PIB et compétitivité favorable aux autres matériaux.

L'utilisation du logiciel Prob-Expert a permis de relever que les six scénarios ne couvraient que 40 % du champ des probables :

S5 Rose acier et S4 Écologie	(010) = 0,147
S1 Noir	(101) = 0,108
S6 Rose plastique	(001) = 0,071
S3 Tendanciel	(000) = 0,056
S2 Morose	(100) = 0,016

Sont ainsi apparus **trois nouveaux scénarios bien plus probables** que les experts n'avaient pas retenus , ou même identifiés, **parce qu'ils allaient à l'encontre de leurs idées reçues implicites et partagées**. Ces consensus, d'autant plus forts qu'ils restent dans le non dit, sont source de biais collectifs majeurs.

Les trois jeux d'hypothèses restants (60 % de probabilité globale) ont, chacun, une probabilité de réalisation supérieure au plus probable des scénarios retenus précédemment.

S7 Noir écologique (111) = 0,237

S8 Vert acier (110) = 0,200

S9 Vert plastique (011) = 0,164

Le couple (11.) sur les deux premières hypothèses H1 et H2 avait été éliminé car, dans un contexte de croissance faible, de fortes contraintes d'environnement semblaient a priori aux membres du groupe de travail un luxe peu probable. De même, le couple (.11) avait été éliminé car, à l'époque de fortes contraintes d'environnement (H2), paraissaient plutôt favorables à l'acier, qui du même coup ne subissait plus la forte concurrence des autres matériaux. Pourquoi, en effet, ne pas imaginer des plastiques recyclables ou biodégradables comme le suggère le scénario(0.11)?

Curieusement, certains prospectivistes refusent de soumettre leur pensée à ce qui pourrait jouer le rôle de machine à détecter les contradictions et réduire les incohérences dans le raisonnement. Cependant, ils ont raison de souligner que la probabilisation ne doit pas conduire à écarter de la réflexion des scénarios très peu probables, mais néanmoins importants en raison des risques de rupture et des impacts majeurs qu'ils signifient. Dernière condition indispensable pour la crédibilité et l'utilité des scénarios : la transparence de A à Z : *"ce qui se conçoit bien s'énonce clairement"* . Il doit en être ainsi du problème posé, des méthodes utilisées et des raisons de leur choix, des résultats et des conclusions des scénarios. Trop souvent, malheureusement, la lecture des scénarios est fastidieuse et le lecteur doit vraiment faire des efforts pour en saisir l'intérêt (pertinence, cohérence). Ou bien, la faible qualité littéraire ne met guère en appétit et le lecteur referme vite l'ouvrage. Ainsi, faute de lecture attentive et critique, nombre de scénarios gardent une certaine crédibilité, au bénéfice du doute (tout se passe comme si le lecteur se sentait coupable de ne pas avoir été jusqu'au bout).

Sans cette transparence, il n'y aura pas appropriation des résultats, ni implication des acteurs (le public) que l'on veut sensibiliser au travers des scénarios. Naturellement, la transparence et l'attractivité des scénarios ne préjugent en rien de la qualité de leur contenu ; on pourra ainsi être séduit pas des scénarios au libellé accrocheur, porteurs d'émotions, de plaisirs ou d'angoisse : c'est *" le choc du futur "* d'Alvin Töffler . Il s'agit de livres de fiction, c'est-à-dire d'un genre littéraire tout à fait honorable voire pertinents (songeons

à “ 1984 ”, par exemple) mais rarement de scénarios pertinents, cohérents et vraisemblables⁶.

En répondant négativement à la deuxième question (faut-il absolument élaborer des scénarios complets ?), nous voulons clairement signifier que prospective et scénarios ne sont pas synonymes. Trop de réflexions prospectives se sont enlisées au cours du temps parce que le groupe de travail avait décidé de se lancer dans “*la méthode des scénarios*”. Mais pour quoi faire ? Un scénario n’est pas une fin en soi, il n’a de sens qu’au travers de ses résultats et de ses conséquences pour l’action.

Le rêve du clou et le risque du marteau

Face à la complexité des problèmes, les hommes ne sont pas désarmés. Ils ont façonné hier des outils qui sont toujours utiles aujourd’hui. Il faut certes rappeler leur utilité : stimuler l’imagination, réduire les incohérences, créer un langage commun, structurer la réflexion collective et permettre l’appropriation. Il ne faut cependant pas non plus oublier leurs limites et les illusions de la formalisation : les outils ne doivent pas se substituer à la réflexion ni brider la liberté des choix. Aussi nous luttons pour éliminer deux erreurs symétriques : ignorer que le marteau existe quand on rencontre un clou à enfoncer (c’est le rêve du clou) ou, au contraire, sous prétexte que l’on connaît l’usage du marteau, finir par croire que tout problème ressemble à un clou (c’est le risque du marteau). C’est un combat paradoxal que nous menons : diffuser une boîte à outils de prospective stratégique et passer une bonne partie de notre temps à dissuader les néophytes de l’utiliser à mauvais escient.

Il convient aussi de préciser que les outils de la prospective n’ont pas la prétention de se prêter à des calculs scientifiques comme on peut le faire dans des domaines physiques (par exemple, pour calculer la résistance de matériaux). Il s’agit seulement d’apprécier de manière aussi objective que possible des réalités aux multiples inconnues. De plus, le bon usage de ces outils est souvent bridé par les contraintes de temps et de moyens inhérents aux exercices de réflexion. L’usage de ces outils est inspiré par un souci de rigueur intellectuelle notamment pour mieux se poser les bonnes questions (pertinence) et réduire les incohérences dans les raisonnements. Mais si l’utilisation de ces outils peut aussi stimuler l’imagination, elle ne garantit pas la création. Le talent du prospectiviste dépend aussi de dons naturels comme l’intuition et le bon sens⁷. L’usage de ces outils n’a de sens que dans le cadre

⁶ Les cinq scénarios (le triomphe des marchés, les cent fleurs, responsabilités partagées, les sociétés de création et voisinages turbulents) élaborés par la cellule de prospective de la Commission européenne semblent bien appartenir à ce registre, même si elle a utilisé l’analyse morphologique en l’appelant autrement (cf. “Europe 2010 cinq scénarios”, *Futuribles*, n°246, Octobre 1999) et notre article “La prospective en quête de rigueur”, *Futuribles* n°248, décembre 1999

⁷ Pour en savoir plus, le lecteur pourra se reporter au *Manuel de prospective stratégique* en deux tomes publié chez Dunod en 1997. Le premier, *Une indiscipline intellectuelle* présente les concepts et

d'exercices collectifs de prospective pour structurer la réflexion et créer un langage commun: le recours aux outils n'est pas un plaisir solitaire. Le prospectiviste isolé doit compter sur sa seule rigueur intellectuelle. Si la prospective collective a besoin de rigueur pour aborder la complexité, il lui faut également des outils suffisamment simples pour rester appropriables.

Des outils pour réduire les incohérences et les biais collectifs

La prospective doit garder la fraîcheur de son indiscipline intellectuelle et renforcer la rigueur de ses approches. L'existence de méthodes éprouvées est pour la prospective stratégique un acquis essentiel. L'héritage accumulé tant en prospective qu'en analyse stratégique montre les fortes convergences et complémentarités entre ces approches et la possibilité de répertorier les instruments de réflexion dans une seule et même boîte à outils. On peut ainsi mieux s'y retrouver quand on reconnaît un problème et que l'on songe à un outil permettant de l'aborder : le désordre de la réflexion, pour être créateur, doit être organisé.

Pour faciliter les choix méthodologiques, nous avons constitué une boîte à outils de prospective stratégique en fonction d'une typologie des problèmes (initier et simuler l'ensemble du processus de prospective stratégique, se poser les bonnes questions et identifier les variables clés, analyser les jeux d'acteurs, balayer le champ des possibles et réduire l'incertitude, établir le diagnostic complet de l'entreprise face à son environnement, identifier et évaluer les choix et les options stratégiques). On trouvera dans l'encadré ci-après un inventaire de cette boîte à outils répertoriés selon les problèmes auxquels ils se rapportent. Il va de soi que cet inventaire n'est pas exhaustif et qu'il existe d'autres outils tout aussi performants. Nous évoquons surtout ceux que nous avons développés et pratiqués avec succès. Nous sommes garants du supplément de rigueur et de l'ivresse de communication qu'ils apportent s'ils sont utilisés avec précaution, sagesse et enthousiasme.

La boîte à outils de prospective stratégique - problèmes et méthodes

- **Initier et simuler l'ensemble du processus**
 - les ateliers de prospective stratégique
- **Établir le diagnostic complet de l'entreprise face à son environnement**
 - les arbres de compétences

idées clés de la prospective et propose un autre regard sur le monde. Le second, *L'art et la méthode* expose notamment la boîte à outils de la prospective stratégique ainsi que les principes essentiels du management qui mettent les hommes au cœur de la différence entre les entreprises qui gagnent et celles qui perdent.

- les outils d'analyse stratégique
- le diagnostic stratégique
- **Se poser les bonnes questions et identifier les variables clés**
 - l'analyse structurelle et la méthode Micmac
- **Analyser les stratégies d'acteurs**
 - la méthode Mactor
- **Balayer le champ des possibles et réduire l'incertitude**
 - l'analyse morphologique
 - la méthode Delphi
 - l'abaque de Régnier
 - les impacts croisés probabilistes - Smic-Prob-Expert
- **Évaluer les choix et les options stratégiques**
 - les arbres de pertinence
 - Multipol

La planification stratégique par scénarios

La prospective stratégique met l'anticipation au service de l'action et elle poursuit son essor en se diffusant dans les entreprises et les administrations. Les années 80 et 90 ont ainsi été marquées par l'essor de la planification stratégique par scénarios notamment dans les grandes entreprises du secteur énergétique (Shell, EDF, Elf) sans doute en raison des chocs pétroliers passés et à venir.

La prospective avec ses tendances et ses risques de rupture bouleverse le présent et interpelle la stratégie. De son côté, la stratégie s'interroge sur les choix possibles et les risques d'irréversibilité et se réfère depuis les années 80 aux scénarios de la prospective⁸ comme en témoignent notamment les travaux de Michael Porter. Depuis le début des années 80, nous nous sommes attachés à développer les fortes synergies potentielles entre prospective et stratégie. Nous les avons rapprochés depuis 1989, en partant des arbres de compétences développés par Marc Giget (1998) et de la méthode des scénarios⁹.

⁸ Un scénario est un ensemble formé par la description d'une situation future et du cheminement des événements qui permettent de passer de la situation origine à la situation future. On distingue en fait deux grands types de scénarios : exploratoires - partant des tendances passées et présentes et conduisant à des futurs vraisemblables- et d'anticipation ou normatifs- construits de manière rétroprojective à partir d'images alternatives du futur. Ces scénarios peuvent par ailleurs, selon qu'ils prennent en compte les évolutions les plus probables ou les plus extrêmes, être tendanciels ou contrastés.

⁹ Il n'existe pas d'approche unique en matière de scénarios ; ceux-ci ont été introduits en prospective par Herman Kahn aux États-Unis et par la Datar en France. Aujourd'hui, la méthode des scénarios que nous avons développée à la Sema puis au Cnam d'une part et la méthode SRI (du nom du cabinet américain de conseil) d'autre part, sont les démarches les plus fréquemment adoptées.

La synthèse recherchée se présente sous la forme d'une approche intégrée de la planification stratégique par scénarios utilisant de manière séquentielle la boîte à outils. L'objectif de cette approche est de proposer des orientations et des actions stratégiques s'appuyant sur les compétences de l'entreprises en fonction des scénarios de son environnement général et concurrentiel.

Exemples d'applications contingentes

Comme pour toute boîte à outils qui se respecte, l'utilisation des outils dépend du problème posé, du contexte et des contraintes de temps et d'information. C'est dire que l'approche séquentielle de l'utilisation des outils dans le cadre de l'approche complète de planification stratégique par scénarios décrite précédemment ne revêt aucun caractère nécessaire. Chacun des outils est opérationnel, mais leur enchaînement logique dans l'approche séquentielle a rarement été suivi complètement. De la même manière, il est rare de voir la méthode des scénarios déroulée de A à Z. Ceci s'explique notamment par les contraintes de temps qui seraient nécessaires et qui sont rarement compatibles avec les délais impartis. Heureusement, comme dans toute boîte à outils, il est possible d'utiliser chacun d'entre eux de manière modulaire et combinatoire.

Dans bien des cas, il ne faut pas hésiter à jouer avec la combinatoire des outils pour répondre aux questions quitte à innover dans l'application de ces outils. Un tournevis peut aussi servir, si besoin est, à décapsuler une bouteille de bière ! Les exemples suivants témoignent de l'utilisation contingente des outils de prospective stratégique.

Deux exemples d'enchaînements spécifiques des outils

C'est ainsi qu'à la fin des années 80, la réflexion prospective sur l'armement individuel du fantassin à l'horizon 2010, menée par la Direction Générale de l'Armements, nous a conduit à reprendre à zéro une analyse structurelle qui piétinait depuis trois ans. La hiérarchisation des 57 variables considérées avec la méthode Micmac a permis de mettre en évidence une quinzaine de variables clés. Après réflexion, il est apparu que neuf de ces variables étaient des composantes caractéristiques de l'arme (nature du projectile, visée, source d'énergie...) et six des critères d'évaluation des armes (coût, compétitivité, effets antipersonnels...). L'analyse morphologique des neuf composantes de l'arme, pouvant prendre chacune plusieurs configurations, a conduit à identifier 15552 solutions techniques théoriques possibles. L'utilisation combinée de la méthode Multipol pour le choix multicritère et de la méthode Morphol pour la prise en compte de contraintes d'exclusion et de préférence a permis de réduire l'espace morphologique à une cinquantaine puis une vingtaine de solutions qui méritaient d'être examinées de plus près par des analyses complémentaires tant du point de vue technique qu'économique. Dix ans après l'une d'entre elles a fait la Une de l'actualité par la présentation au

public d'un prototype opérationnel. Il s'agit d'une solution polyarme-polyprojectile baptisée PAPOP ayant aussi une visée indirecte. Le fantassin peut tirer en étant caché sur des cibles fixes, blindées ou mobiles avec des projectiles spécifiques.

À l'occasion d'une autre réflexion prospective sur le développement commercial d'EDF à l'horizon 2010, la boîte à outils de prospective stratégique a été utilisée de manière très innovante. L'analyse structurelle des 49 variables prises en compte a conduit à identifier six questions clés (sur la consommation d'énergie, le régime des concessions, la compétitivité des offres, les marges de manœuvre d'EDF...) et à les regrouper sous forme de trois enjeux ou champs de bataille futurs. L'analyse morphologique des réponses possibles à chacune des six questions clés et de leur combinatoire a permis, après probabilisation par la méthode Smic-Prob-Expert, de sélectionner les scénarios les plus probables. En parallèle, la Méthode Mactor a été utilisée pour analyser le jeu d'alliances et de conflits possibles entre la vingtaine d'acteurs concernés par les trois champs de bataille. Les positions stratégiques des acteurs ont été ensuite optimisées en fonction des scénarios étudiés.

La redécouverte de l'analyse morphologique

On le voit l'analyse morphologique redécouverte en prospective à la fin des années 80 à l'occasion d'une réflexion prospective sur les armements du futur est devenue un des outils les plus utilisés. Curieusement, l'analyse morphologique a longtemps été utilisée en prévision technologique et assez peu en prospective économique ou sectorielle. Pourtant, elle se prête bien tant à la construction de scénarios, et en stratégie qu'à celle de profils stratégiques.

Ainsi, en 1998 dans une intervention plus limitée dans le temps (quatre ou cinq journées de travail) pour l'association regroupant des producteurs de maïs (l'Agpm), nous avons été amené à proposer le recours de l'analyse morphologique pour les deux phases classiques : prospective et stratégique. La première analyse fournit des scénarios d'évolution concernant les enjeux futurs du maïs et de son environnement technique, économique et réglementaire. Chacun des scénarios pose des questions stratégiques aux producteurs de maïs auxquels peuvent être associées différentes réponses possibles. Là encore l'analyse morphologique va permettre d'organiser la réflexion collective sur les profils de réponses stratégiques les plus pertinents et cohérents.

La construction de scénarios par l'analyse morphologique

Un système global peut être décomposé en dimensions ou composantes démographique, économique, technique, sociale ou organisationnelle, avec pour

chacune de ces composantes un certain nombre d'états possibles (hypothèses ou configurations).

Composantes dimensions questions	Configurations hypothèses réponses				
démographique	◦	◦	◦	◦	
économique	◦	◦	◦	◦	◦
technique	◦	◦	◦		
sociale	◦	◦	◦	◦	

Un cheminement, c'est-à-dire une combinaison associant une configuration de chaque composante, n'est rien d'autre qu'un scénario. L'espace morphologique définit très exactement l'éventail des futurs possibles.

Un cas de planification par scénarios¹⁰

Axa France, un des leaders de l'assurance française réunit l'ensemble des filiales françaises d'assurance du groupe Axa. Les entités françaises ont décidé de mener une démarche prospective pour préparer le plan 1996-2000. Le précédent plan (1992-1996) avait été consacré à la réorganisation du nouvel ensemble, fruit de multiples rachats et à l'amélioration de la rentabilité. Centré sur des objectifs d'organisation par canal de distribution, il n'avait pas fait l'objet de travaux spécifiques sur les évolutions de l'environnement. Ces objectifs internes ayant été atteints, il s'agissait pour ce nouveau plan, en tenant compte des objectifs mondiaux du groupe et des impératifs de qualité et de rentabilité, de mieux intégrer les défis externes et donc de définir les axes stratégiques pour les cinq années à venir en les éclairant par une vision du futur à dix ans. Rappelons que cette réflexion a été menée plus de deux ans avant la fusion AXA - UAP.

La démarche adoptée par Axa France est représentative des évolutions de la pratique de la prospective en entreprise et des modalités de son intégration à la planification. Alors que l'entreprise a de moins en moins le temps de réfléchir, prise par l'urgence de l'action, il s'agit de plus en plus de répondre à l'exigence suivante : comment mener avec ses dirigeants une réflexion

¹⁰C.f La planification par scénarios chez Axa, Paul Benassouli et par Régine Monti, *Futuribles* n°203, novembre 1995. Cette réflexion prospective a été menée par les membres du comité management France de mars 1994 à décembre 1995 sous la responsabilité de la direction Plan Budget Résultat.

pertinente, cohérente et vraisemblable sur les incertitudes et les grandes tendances du futur ? (ou dit autrement : que faire en six réunions de travail ?).

En effet, dans un groupe tel qu'Axa France, de constitution relativement récente, marqué par l'intégration rapide de nombreuses acquisitions, à la structure mouvante et fortement décentralisée, il ne pouvait être question d'engager une démarche "lourde" mobilisant un service spécialisé et dépossédant, au moins pour partie, les dirigeants des différentes filiales de cette réflexion. Il s'agissait, au contraire, d'y associer fortement les directeurs généraux. L'objectif étant qu'ils abordent le futur avec une vision commune et qu'ils identifient les menaces et opportunités et les éventuelles ruptures pour préparer l'entreprise aux changements attendus (comment faire si ?) et favoriser les changements souhaités tout en luttant contre les évolutions redoutées (comment faire pour ?). Pour cela, il était donc nécessaire d'identifier les futurs possibles et de repérer parmi ceux-ci, les plus probables, en un mot de construire des scénarios de l'environnement d'Axa France. L'horizon choisi fut 2005.

La démarche de la construction des scénarios d'environnement

Le cas Axa France

- 1° Séminaire de prospective : acquisition des méthodes d'analyse, identification et hiérarchisation des facteurs de changements pour Axa France, sélection des composantes de l'environnement les plus déterminantes pour l'avenir d'Axa en France (mi-mars 1994)
- 2° Élaboration en groupe restreint, des scénarios par grands domaines (avril-juin 1994)
- 3° Mise en commun des résultats des différents groupes de travail et construction de la trame des scénarios d'environnement (juin 1994)
- 4° Réalisation d'une enquête d'évaluation de l'avenir de l'assurance en France (juillet-septembre 1994)
- 5° Probabilisation, sélection et analyse des scénarios (octobre 1994)
- 6° Sélection d'un scénario central et identification d'hypothèses alternatives (novembre 1994)
- 7° Présentation du scénario central et des hypothèses alternatives aux différentes filiales (décembre 1994)

8° Appropriation et intégration du scénario central et des hypothèses alternatives dans le plan des différentes filiales (janvier 1995)

9° Élaboration du plan dans chaque filiale (février-juin 1995)

10° Arbitrage et allocation des ressources (4^e trimestre 1995)

En raison des délais (neuf mois), on a fait l'économie de l'utilisation de deux des principaux outils de la prospective : l'analyse structurelle pour la recherche des variables clés et le jeu d'acteurs pour l'exploration des évolutions possibles. On a, par contre, eu recours à trois méthodes - les Ateliers de prospective, l'analyse morphologique et Smic Prob-Expert - qui permettent de construire des scénarios en respectant les conditions "fondamentales" que sont la pertinence, la cohérence et la vraisemblance, tout en étant assez économes en temps et favorisant l'appropriation (transparence).

Des outils simples et appropriables : les ateliers de prospective stratégique

Si la prospective a besoin de rigueur pour aborder la complexité, il lui faut également des outils suffisamment simples pour rester appropriables, et suivre la recommandation de J.-N. Kapferer : "*Mieux vaut une imperfection opérationnelle qu'une perfection qui ne l'est pas*". Ainsi la théorie des jeux a certainement progressé sur le plan théorique mais reste inappliquée en entreprise, alors que des méthodes comme Mactor pour l'analyse des jeux d'acteurs sont sans doute perfectibles mais opérationnelles. Depuis le milieu des années quatre-vingt, la démarche des Ateliers de prospective stratégique s'est imposée pour répondre à ces préoccupations.

Avant de se lancer dans un exercice plus ou moins lourd de prospective stratégique, il est sage de prendre le temps de la réflexion sur la nature du problème posé, sur la manière dont on entend s'y prendre pour chercher des réponses et les mettre en oeuvre. En effet, il est inutile de perdre du temps sur des faux problèmes et un problème bien posé est à moitié résolu. Lors du lancement d'une réflexion de prospective stratégique, devant impliquer souvent plusieurs dizaines de personnes sur de longs mois, il est aussi utile de simuler l'ensemble de la démarche qui va être suivie, en faisant le compte à rebours des objectifs et des échéances intermédiaires, le choix des méthodes étant non seulement subordonné à la nature du problème identifié, mais aussi aux contraintes de temps et de moyens du groupe chargé de la réflexion.

Quelle que soit la démarche adoptée, il est utile de marquer le lancement d'une réflexion collective par un séminaire de deux jours de formation-action à la prospective stratégique. Ce séminaire permet aux participants de découvrir et de s'initier aux principaux concepts et outils de prospective stratégique collective. L'ambition de ces journées qui peuvent impliquer plusieurs dizaines de personnes est d'opérer une immersion complète des esprits dans

la pensée prospective au service de l'action stratégique. Les ateliers de prospective s'attachent à bien poser le problème, à chasser les idées reçues qui l'encombrent. Ils permettent ainsi d'identifier et de hiérarchiser en commun les principaux enjeux du futur pour l'entreprise face à son environnement, national et international. À l'issue de ces deux jours, les participants sont en mesure de préciser les priorités, les objectifs, le calendrier et la méthode à suivre pour organiser leur réflexion de prospective stratégique.

Le choix d'une méthode n'est pas imposé a priori, mais est indispensable pour l'efficacité des réunions ; sans méthode, pas de langage commun, d'échange, de cohérence, ni de structuration des idées. Cependant, la méthode n'est pas une fin en soi, et il ne faut pas être prisonnier de ses résultats, il s'agit seulement d'une aide à la pertinence de la réflexion.

Une méthode rigoureuse est aussi un facteur précieux pour la cohésion du groupe et sa motivation à laquelle contribuent les résultats intermédiaires qui doivent être diffusés. Enfin, le choix de la méthode doit se faire en fonction des problèmes (cf. séminaire de lancement), des contraintes de délai et dans un souci de communication des résultats. Les outils doivent être suffisamment simples pour rester appropriables par les utilisateurs et les destinataires.

Recommandations pour une prospective territoriale

Ayant eu la chance de participer directement ou de bien connaître plusieurs exercices de prospective territoriale (Pays Basque 2010, Ile de la Réunion, Lorraine 2010, Ardennes, Ille-et-Vilaine, Pyrénées Atlantiques, etc.), nous voudrions ici tirer quelques leçons, des succès et des échecs.

La crédibilité, l'utilité et la qualité d'un exercice de prospective territoriale passent par le respect strict de certaines conditions : en particulier, il ne faut absolument pas sous-traiter complètement à l'extérieur la réflexion sur son avenir.

Dans une étude, quelle que soit sa qualité, le rapport final compte moins que le processus qui y conduit. D'où l'importance qu'il y a, à s'appuyer sur les capacités d'expertise locale, et à profiter de l'exercice de prospective pour enclencher une dynamique de changement, au moins dans les esprits. C'est moins une étude de prospective qu'il s'agit de réaliser qu'un processus de réflexion participative qu'il convient d'initier. En effet, c'est en suscitant une réflexion globale au niveau local que l'on fera naître le désir d'un rapprochement des idées et d'une mise en cohérence autour d'un, ou plutôt de plusieurs projets pour le territoire.

Les trois couleurs du triangle grec et les trois temps de la prospective territoriale

Les trois couleurs du triangle grec (le bleu de l'anticipation, le jaune de l'appropriation et le vert

de l'action) permettent d'organiser la prospective territoriale en trois temps bien distincts caractérisés par trois types de documents :

- un livre bleu. Ce document a pour objet de fournir une vision globale de l'environnement passé, présent et futur du territoire. S'appuyant sur une synthèse de chiffres clés, il comporte des éléments de diagnostic; il relève les points controversés et dégage les tendances probables, les incertitudes majeures et les risques de ruptures possibles. Ce document, à vocation monographique, peut en grande partie être sous-traité auprès d'un consultant extérieur ;

- des livres jaunes où chaque centre opérationnel formule ses propositions d'actions locales pour se préparer aux changements globaux pressentis dans le livre bleu (pré-activité), mais aussi pour aller dans le sens des objectifs stratégiques et des projets locaux (pro-activité). De tels livres jaunes peuvent émaner de services d'entreprises ou de collectivités territoriales, ils traduisent l'appropriation collective de la prospective territoriale.

- un livre vert qui propose un plan stratégique global du territoire de la région et de la ville, à chaque objectif est associé à des actions et vice-versa. Ce livre réalise une synthèse du livre bleu et des livres jaunes. Ce livre vert, à vocation stratégique, engage les dirigeants et les élus. Il est donc produit sous leur seule responsabilité.

Les outils de la prospective d'entreprise sont aussi utiles en prospective territoriale dans la mesure où les méthodes correspondantes sont d'abord au service de la structuration et de l'organisation d'une réflexion collective. Ils facilitent la communication, stimulent l'imagination et améliorent la cohérence des raisonnements.

Cependant, la prospective territoriale est plus difficile à mener qu'une prospective d'entreprise pour les consultants impliqués dans l'animation. L'origine et les finalités de la demande sont rarement claires ; les interlocuteurs ont des attentes multiples et souvent contradictoires ; les moyens financiers ne sont pas toujours à la hauteur des objectifs poursuivis. Bref, le consultant est un fusible idéal lorsque les incohérences deviennent trop fortes. Le moins risqué pour l'image, le plus facile pour la communication et pour les consultants consiste à se contenter d'un rapport d'étude classique. Malheureusement, cette solution est peu opérationnelle et sans effet durable, car elle oublie que l'appropriation est indispensable pour passer de l'anticipation à l'action.

Une voie nouvelle : l'avenir en commun au sein d'une filière¹¹

La division agriculture de BASF fournit des coopératives et des négociants distributeurs en engrais et en phytosanitaire. Elle a acquis récemment une position de leader sur le marché français. Afin de consolider cette position, ses dirigeants ont souhaité renforcer de façon durable leurs relations avec les acteurs de l'amont et de l'aval de la filière de la fourche à la fourchette.

¹¹ Cette réflexion prospective a été publiée dans la collection Travaux et Recherches en Prospective n°3

“ *Basf Agriculture et ses distributeurs : l'avenir en commun* ”, octobre 1996 et dans le Cahier du Lips n°11 “ *Sécurité alimentaire et environnement*, analyse du jeu d'acteurs par la méthode Mactor ”, 1998.

La démarche menée par la Division agriculture de BASF et ses principaux clients est exemplaire à bien des égards :

- à notre connaissance, c'est la première fois qu'une entreprise s'engage dans une réflexion prospective avec ses partenaires afin de mieux se préparer ensemble à un avenir commun ;
- cette démarche fait la part belle à l'appropriation sans négliger la qualité de la réflexion : ce sont les dirigeants des sociétés concernées qui ont eux-mêmes été les producteurs de cette réflexion ;
- c'est aussi un exemple où l'instigateur de la démarche, la Division agriculture du groupe BASF, a laissé toute liberté de réflexion aux participants, sans aucune censure , ni au moment de la réflexion ni dans sa diffusion élargie ensuite aux administrateurs et au personnel des coopératives agricoles ;
- il s'agit vraiment d'une prospective stratégique puisque l'acteur BASF a d'ores et déjà révisé ses orientations stratégiques en matière d'environnement et élaboré une charte l'engageant vis-à-vis de ses clients dans une véritable éthique de développement concerté ;
- enfin, l'intérêt de cet exercice réside aussi dans l'utilisation raisonnable de quelques-uns des principaux outils de la prospective stratégique (analyse morphologique pour la construction des scénarios, jeux d'acteurs, arbres de compétences, analyse multicritères). Ils ont permis d'organiser et de structurer la réflexion prospective dans un nombre limité mais efficace de réunions.



On retiendra que la réflexion prospective sur l'avenir d'une entreprise ou d'un territoire, est une occasion unique pour dépasser les contraintes et contradictions du court terme et enclencher dans les esprits, à tous les niveaux, l'indispensable prise de conscience de la nécessité de changer les habitudes et les comportements pour faire face aux mutations. Pour cela, il faut s'appuyer sur les capacités d'expertise interne et profiter de l'exercice de prospective pour cristalliser des compétences souvent dispersées dans l'organisation. Le rôle du consultant extérieur doit rester aussi limité que possible. S'il s'avère être spécialiste du domaine, il risque fort d'être rejeté par le groupe (comme frein à l'appropriation). Le consultant doit apporter la méthode de travail, l'ouverture sur l'extérieur et l'impertinence de l'œil neuf, et ne jamais oublier que les meilleures idées ne sont pas celles que l'on a ni même celles que l'on donne mais celles que l'on suscite.



Bibliographie :

- ACKOFF R., *Méthodes de planification dans l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1973.
- ANSOFF I., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989, 1ère édition originale, 1965.
- ALLAIS M., "La philosophie de ma vie", *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, 1989.
- BERGER G., *Etapas de la prospective*, PUF, 1967.
- BERRY M., "Que faire de l'Amérique ?", *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n°27, juin 1992.
- BOYER L, EQUILBEY N., *Histoire du management*, Editions d'organisation, 1990.
- BUIGUES P.A., *Prospective et compétitivité*, Mac Graw Hill, Paris, 1985.
- DUPUY J.P., *Ordres et désordres*, Seuil, 1982.
- GIGET M. et GODET M., "Deux amants inséparables : prospective et stratégie", *Vers une école européenne du management stratégique*, Colloque AFCET-AFPLANE, 1990.
- GIGET M., *La dynamique stratégique des entreprises*, Dunod, 1998
- GODET M. et alii, "La boîte à outils de prospective stratégique", *Cahiers du Lips*, n°6, octobre 1996.
- GODET M., *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, 2 tomes, 1997.
- GODET M., *Scénarios and strategic management*, Butterworth, 1987. traduction de *Prospective et planification stratégique*, Economica 1985.
- GODET M., ROUBELAT F., "Creating the future : the use and misuse of scenarios", *Long range planning*, vol. 29, n°2, avril 1996.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., *La conquête du futur*, InterEditions, 1995.
- JOUVENEL H. (de), "Sur la méthode prospective : un bref guide méthodologique", *Futuribles*, n°179, septembre 1993.
- LESOURNE J., "Plaidoyer pour une recherche en prospective", *Futuribles*, n°137, novembre 1989.

- LESOURNE J., MALKIN D., "L'exercice Interfuturs, réflexion méthodologique", *Futuribles*, n°26-27, 1979.
- MARTINET A.C., "Les discours sur la stratégie d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n°67, janvier-février 1988.
- MINTZBERG H., *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris, 1994.
- POIRIER L., *Stratégie théorique II*, Economica, 1987.
- PORTER M., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.
- PORTER M., *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986.
- PRIGOGINE I., "Loi, histoire et désertion", *La querelle du déterminisme*, collection le débat, Gallimard, 1990.
- REIBNITZ U. (von), *La technique des scénarios*, Afnor, 1989.
- ROUBELAT F., *La prospective stratégique en perspective : genèse, études de cas, prospective*, thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM, mai 1996.
- SCHWARTZ P., *The art of the long view*, Doubleday, 1991.
- SCHWARTZ P., "La planification stratégique par scénarios", *Futuribles*, n°176, mai 1993.
- SICARD C., "Élaborer des stratégies gagnantes", *Management France*, n°93, août 1995.
- STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité*, 2e édition, InterEditions, 1993.
- WACK P., "La planification par scénarios", *Futuribles*, n°99, mai 1986.