

RÉSEAUX PROSPECTIFS ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE

*Fabrice Roubelat*¹

Cet article de Fabrice Roubelat comprend une première partie, non reprise ici, qui confronte de nombreuses lectures et présente, de manière académique, la thèse principale de l'auteur : pour faire de la prospective, une entreprise doit former un réseau composé de personnes d'origines et de formations diverses, ce qui lui permet d'identifier les scénarios alternatifs au paradigme stratégique dominant en interne ; en retour ce modèle d'organisation ouverte n'est pas exempt de tensions ou de désaffection.

Dans la deuxième partie, que nous avons retenue, l'auteur illustre ce point de vue en présentant des exercices de prospective réalisés dans des entreprises publiques. S'appuyant sur l'exemple des scénarios d'EDF pour 2025 et sur les expériences de prospective de la RATP et d'ELF, Roubelat souligne les difficultés rencontrées par les entreprises pour appréhender l'émergence de nouveaux acteurs (écologistes, Union européenne, etc.). Il pointe également une tendance à l'effacement de la prospective classique, travaillant sur des horizons temporels fixés à l'avance, au profit d'une « prospective du présent », concentrée elle sur l'élaboration participative de stratégies de changement. Pour finir, l'auteur revient sur la notion de réseau et montre l'importance des échanges entre acteurs (dirigeants et conseillers) pour la réussite des exercices de prospective.

ALEPH

La prospective stratégique en pratique : au-delà de l'espace et du temps

1. La prospective et ses horizons disparus

Jusqu'où peut-on envisager l'expansion de l'espace d'une organisation ? À cette question, le bon sens fera remarquer que toute prospective ne peut pas être une prospective mondiale et ne peut couvrir tous les secteurs d'activités possibles. En pratique cependant, les limites à l'expansion de l'espace couvert par la prospective relèvent parfois du domaine de la politique. Ainsi, lorsque au début des années soixante le Commissariat général du Plan livra son premier rapport de prospective, « Réflexions pour 1985 », il y manquait un élément de taille : l'anticipation du choc énergétique. Et il lui fut donc beaucoup reproché, *a posteriori*, de ne pas l'avoir prévu. Pourtant, le président de la Commission du Plan était Pierre Guillaumat, ancien patron du CEA qui bâtissait alors les fondations de ce qui allait devenir Elf. En fait, ce qu'oublie souvent les évaluateurs de ce rapport, c'est

(1) Fabrice Roubelat est maître de conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Poitiers. Cet article est paru dans la *Revue Française de Gestion*, n° 133, mars-avril-mai 2001, p. 14-22.

qu'interdiction avait été faite au groupe de traiter des questions de politique étrangère et de défense. Exit donc les considérations géostratégiques et les problèmes pétroliers. Problèmes sur lesquels tous les acteurs du secteur allaient, dès la fin des années soixante, réfléchir et dont on peut résumer les conclusions par la formule de Jacques Lacoste, des études économiques d'EDF : « l'abondance pétrolière : jusqu'à quand ? ». Car si une rupture était très vraisemblable, son horizon demeurerait très incertain et n'était en tout cas pas 1985, alors même que les entreprises du secteur s'y étaient indirectement préparées en modifiant les contours de leur espace stratégique, en se diversifiant vers la chimie comme Elf ou en amorçant le virage nucléaire pour EDF.

En 1985 justement, alors même qu'EDF achève son programme d'équipement électronucléaire, l'entreprise se penche sur son avenir avec un premier travail de projection à long terme intitulé « EDF dans 20 ans » puis en 1986-87 avec une étude prospective baptisée « EDF en 2025, interrogation sur des avenir possibles ». L'horizon 2025 est alors choisi parce qu'il correspond à l'échéance du renouvellement du parc de centrales électronucléaires selon la logique technico-économique qui prévaut encore dans l'entreprise. Ce que pressent cependant l'étude, c'est un changement de paradigme dont les conséquences sur l'espace stratégique et les échelles de temps de l'entreprise sont bien difficiles à évaluer.

De fait, à la lecture des scénarios d'EDF en 2025 (tableau 1), cet horizon apparaît souvent bien lointain, le temps stratégique de l'entreprise étant considérablement raccourci par les mutations institutionnelles susceptibles de survenir. Il apparaît en particulier qu'en dépit du titre de l'étude initiale, aucune image de l'entreprise en 2025 n'est proposée, que peu de travaux de quantification ne viennent décrire précisément ces futurs possibles et que les cheminements qui y conduisent ne sont pas précisément décrits. Il en est d'ailleurs de même pour le travail d'actualisation de ces scénarios réalisé en 1992-1993, toute référence à un quelconque horizon ayant même disparu. À travers cette analyse, il apparaît que plus on sort du paradigme technico-économique électro-nucléaire et du cadre institutionnel qui régissait les relations de l'entreprise avec son environnement depuis 1946, plus il est délicat de quantifier les scénarios et de leur donner un horizon temporel.

Tableau 1
Les scénarios d'EDF en 2025 : intérêt et limites

Groupes de variables	Familles de scénarios	Intérêt et limites de la famille de scénarios
environnement macro-économique et énergétique	scénarios de changement continu	<i>intérêt</i> : mise en évidence des points limites du modèle, y compris dans le temps <i>limites</i> : temps linéaire, incertitudes sur l'évolution du modèle, non prise en compte des variables qualitatives et des stratégies d'acteurs, pas d'élargissement possible de l'espace
environnement politique	scénarios de changement stratégique	<i>intérêt</i> : élargissement possible de l'espace par la prise en compte des stratégies d'acteurs de probabilité non négligeable <i>limites</i> : quantification difficile, scénarios parfois politiquement délicats à aborder, incertitudes sur les rythmes et l'horizon d'occurrence des événements
environnement nucléaire	scénarios de surprise incidents nucléaires graves	<i>intérêt</i> : travail sur des scénarios très peu probables mais aux répercussions importantes <i>limites</i> : scénarios atemporels (événements aléatoires), sujet politiquement délicat permettant difficilement un développement des scénarios
environnement européen	scénario de surprise européenne	<i>intérêt</i> : scénario sur un thème alors en émergence provoquant un changement de paradigme et élargissant considérablement le champ de l'analyse stratégique <i>limites</i> : de même type que pour l'environnement politique

L'exercice apparaît néanmoins clairement d'élargir le champ de l'analyse de l'environnement de l'entreprise puisque avant lui l'entreprise appuyait essentiellement sa planification sur l'analyse de l'environnement macro-économique et énergétique, c'est-à-dire les scénarios baptisés de « changement continu ».

Dans les limites inhérentes aux différentes familles de scénarios, il apparaît que si des stratégies d'acteurs, principales sources d'irréversibilités à l'échelle de l'organisation, peuvent être imaginées, il est souvent beaucoup plus difficile de les situer dans le temps. Ainsi, il apparaît *a posteriori* que certains éléments ont été insuffisamment perçus comme la montée des écologistes en tant que force politique de gouvernement et ses répercussions sur le nucléaire, dont certaines comme l'arrêt de Superphénix ou l'arrêt du nucléaire en Allemagne, ne sont dans la logique des scénarios pas très éloignées de celles de l'incident nucléaire grave. Sur les questions d'environnement cependant, les questions liées au développement durable ont été très rapidement traitées dès la fin des années quatre-vingt.

Quand les acteurs sont nouveaux pour l'entreprise, comme c'était alors le cas des institutions européennes, l'exercice est encore plus délicat, ce qui explique la classification des scénarios de déréglementation européenne en scénarios de surprise. Par contre, les scénarios liés à des acteurs mieux connus comme l'État peuvent mieux être appréhendés et sont apparus depuis l'étude comme d'importants éléments structurant la réflexion stratégique de l'entreprise, car limitant bien souvent ses marges de manœuvre en raison de son statut, et en particulier le principe de spécialité qui lui est attaché. Dans ce cas, il ne suffit pas de vouloir élargir son espace stratégique, encore faut-il que l'environnement politique et institutionnel le permette.

D'autres études de cas montrent des difficultés comparables sur l'appréhension d'événements dans le temps. Dans une série de conférences internes au groupe Elf, Paul Alba, alors directeur de la prospective, se livre à une évaluation des exercices de prospective menés au sein du groupe en 1969, 1979 et 1987. Pour le premier d'entre eux, il relève que si la crise économique n'a pas été « prévue », ce groupe d'experts avait anticipé les problèmes liés à la structure du marché du pétrole. Dans « ce qui avait été perçu à tort », on notera que la question des piles à combustibles est devenue aujourd'hui une des voies de développement possibles pour les véhicules électriques, tandis que la révolution dans les sciences de la vie, à travers notamment les organismes génétiquement modifiés, donnent également une actualité à la question des protéines artificielles.

Quelque dix ans plus tard, le secteur des bio-industries constitue d'ailleurs une des recommandations de recherches de la deuxième grande étude prospective du groupe réalisée en 1979 avec 1999 pour horizon. Une structure spécialisée Sanofi Elf bio sera par la suite créée (mais néanmoins revendue). Enfin, dans les différentes études de prospective d'Elf, un élément mérite d'être souligné, celui de la taille de l'entreprise qui a toujours été mis en avant et que l'on retrouve également en 1969 dans les influences du moment : « how we can stop General Motors growing ? ». À la lumière de la récente OPE de Totalfina sur Elf se pose donc ici la question du lien entre l'anticipation et l'action. Il ne suffit pas d'avoir anticipé, même à plusieurs reprises, un événement et l'horizon d'occurrence de celui-ci relève à la fois de la contingence et de la volonté des dirigeants.

Au-delà du contenu de ces anticipations, c'est donc le rythme d'évolution et l'horizon d'occurrence des phénomènes qui pose le plus problème. Ainsi se pose parfois la question de la pertinence même d'un horizon lointain, certaines entreprises comme la RATP ne faisant d'ailleurs plus appel aux scénarios mais leur préférant une « prospective du présent ». Ici, il s'agirait donc moins d'anticiper que de comprendre les processus de changement en cours. L'important alors serait alors de « voir large » plutôt que de voir loin. Face au paradigme stratégique de l'entreprise cependant, le « voir large » pourrait sembler inutile car en décalage avec l'actualité décisionnelle de l'entreprise. *A contrario*, un horizon éloigné permet de ne pas être prisonnier du présent, tel que l'entreprise le perçoit.

Comme le montrent les exemples d'EDF et de Elf : peu importe que l'horizon soit juste du moment qu'il permet de poser des questions stratégiques pertinentes, qui n'auraient pas été soulevées autrement, et qui étaient en germe au moment de la réalisation de l'étude prospective. L'horizon lointain ne servirait donc pas à « voir loin » mais à « voir large » pour faire émerger de nouveaux dossiers stratégiques à court et moyen terme.

En d'autres termes, en réduisant quelque peu la myopie des organisations vis-à-vis de l'avenir, la prospective leur permettrait surtout de réduire leur myopie vis-à-vis de certaines dimensions de leur

environnement général et concurrentiel. Ainsi, si l'on considère que le rôle de la prospective consiste à attirer l'attention sur des domaines que l'entreprise maîtrise peu ou mal, ou qui sont en train d'évoluer, le problème de l'horizon n'a finalement qu'une importance secondaire. Encore s'agit-il cependant d'intéresser les acteurs et là, la question de l'horizon peut redevenir fondamentale car si le processus de changement lié à un scénario, à un événement ou à la stratégie d'un acteur n'est pas déjà commencé, il risque fort de ne pas intéresser l'organisation.

2. Les hommes de la prospective : une activité de réseaux

Le développement de la prospective dans les organisations est le plus souvent lié au rôle moteur d'un couple dirigeant/conseiller. Dès les années soixante, notamment avec les exemples de Kodak et de la Snecma, la diffusion de la prospective dans les entreprises se fait par l'intermédiaire des dirigeants, présidents et directeurs généraux d'entreprise, et des consultants de la société des conseillers de synthèse, à travers la constitution de groupes de travail composés de membres de l'entreprise d'une part, d'experts et de dirigeants externes d'autre part. Ce fonctionnement peut être considéré comme étant la matrice de la plupart des activités de prospective qui consistent à faire réfléchir ensemble des experts, des décideurs et des managers, mêlant souvent membres de l'entreprise et personnalités extérieures. Ce faisant la prospective étend à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation le champ des acteurs sollicités pour éclairer sa réflexion stratégique.

On retrouve cette constante chez Elf où les trois exercices de prospective furent commandés par trois présidents successifs : Pierre Guillaumat, Albin Chalandon et Michel Pecqueur, et où furent souvent associées des personnalités extérieures. Ce fut également le cas chez EDF, puis à la SNCF, où Jean Bergougnoux, conseillé par Jacques Lesourne, permit à l'activité de prospective de s'organiser et de fonctionner autour de différentes structures réunissant des membres des différentes directions de l'entreprise, structures dont les appellations peuvent différer selon l'entreprise mais dont la composition et les fonctions sont relativement bien établies (tableau 2). D'une entreprise à l'autre, la situation de la prospective peut être variable et même varier dans une même entreprise au cours du temps, tantôt autonome, tantôt rattachée à la stratégie, EDF ayant par exemple connu les deux situations. Elle peut aussi être une activité non permanente et récurrente comme cela a longtemps été le cas chez Elf.

Tableau 2
Les structures de prospective dans l'entreprise : composition et fonctions

Structure	Composition	Fonction
comité de prospective	- directeurs fonctionnels - directeurs opérationnels - conseillers de la direction	- orienter l'activité de prospective de l'entreprise - établir la liaison entre la prospective et le comité de direction
mission prospective	- cadres fonctionnels de l'entreprise - en relation avec des conseillers et consultants extérieurs	- assurer le secrétariat du comité de prospective - assurer la coordination d'ensemble des études - assister les groupes de travail
comité de pilotage	- cadres fonctionnels et opérationnels de l'entreprise - experts extérieurs - représentant(s) de la mission prospective - en relation avec un consultant extérieur	- orienter les travaux d'une étude de prospective - auditionner les experts
groupe de travail	- sous-groupe du comité de pilotage : - cadres fonctionnels et opérationnels - consultants extérieurs - représentant(s) de la mission prospective	- rédiger le rapport de prospective - préparer les réunions

En confrontant les caractéristiques de l'activité de prospective à la grille d'analyse proposée par Rojot et Bergman (1989), il apparaît que les comités de pilotage et groupes de travail, c'est-à-dire ceux qui organisent et produisent la réflexion prospective, sont de nature semi-formelle. En effet, leurs caractéristiques les rapprochent des groupes formels, dont ils se distinguent toutefois par leur grande flexibilité. Les difficultés rencontrées (tableau 3) sont d'ailleurs liées à cette flexibilité liée à une mission parfois définie de manière générale (« l'avenir de notre secteur », « notre entreprise dans 10 ans »). Pour éviter ces difficultés, l'implication personnelle des dirigeants est donc impérative afin de permettre aux groupes de prospective d'impliquer les principaux acteurs de l'entreprise et de son environnement d'une part, et de transgresser les interdits qui peuvent peser sur certains sujets. Sur les sujets sensibles, on remarquera toutefois que lorsque la désignation des membres s'effectue parmi les services fonctionnels en charge du sujet la composition du comité de pilotage et du groupe de travail est trop homogène. Se produit alors un phénomène de type « groupthink » (Janis, 1972) qui ne permet pas à la réflexion prospective d'élargir le champ des possibles et de sortir du cadre habituel de réflexion de l'entreprise.

Tableau 3
Caractéristiques des comités de pilotage et groupes de prospective

Dimension d'analyse	Caractéristiques sur la dimension	Difficultés rencontrées
Appartenance	cooptation plus que désignation possibilité de désignation sur des sujets sensibles	manque d'hétérogénéité dans les groupes manque d'implication d'une direction importante
Structures	type think tank avec secrétariat + membres	éloignement des instances de décision les opérationnels se déchargent sur les fonctionnels
Direction	un facilitateur ou un président qui pilote plus qu'il ne dirige	effet de leadership, phénomènes de « groupthink »
Tâche	une problématique souvent large + une grande latitude méthodologique	l'exercice est réduit à l'application d'une technique la prospective se transforme en « café du commerce » l'exercice devient compilation d'études préexistantes
Durée	variable, souvent déterminée mais avec une longue durée (6 à 18 mois)	pas d'échange avec les instances de direction exercice qui ne finit pas ou qui n'a pas le temps de produire une réflexion approfondie

Pour qualifier le fonctionnement des groupes de prospective, la métaphore du réseau est aussi souvent utilisée, comme par exemple à la RATP ou chez EDF. L'activité de prospective est alors présentée comme un nœud de réseau organisé autour de la structure chargée de la coordonner et qui permet d'établir des connexions entre des personnes qui ne sont pas habituées à travailler ensemble (les « trous structuraux » de Burt) ou que l'on fait travailler ensemble sur des sujets inhabituels. Il est d'ailleurs ici intéressant de noter que cette notion de « trou structural » se traduit en pratique par l'hétérogénéité de composition du comité de prospective ou du groupe de travail : si ses membres se connaissent et travaillent déjà ensemble, on diminue les chances de produire une réflexion innovante, c'est-à-dire élargissant l'espace habituel de la réflexion stratégique de l'entreprise.

Les réseaux externes aux entreprises sont quant à eux de plusieurs natures. Ils peuvent être initiés par une entreprise et pilotés par elle, comme c'est le cas de la prospective faite par la RATP avec les collectivités territoriales ou celle réalisée par BASF avec les entreprises de la filière agro-alimentaire (voir Lafourcade et Chapuy, 2000). Dans ce cas, les acteurs du réseau ne se connaissent pas nécessairement et il s'agit, en tout cas, de les faire travailler ensemble sur des sujets inhabituels. D'autres réseaux n'émanent pas des entreprises mais de cabinets de conseil ou de « think tanks » comme le Global Business Network (GBN) qui est un réseau de dimension mondiale, travaillant plus particulièrement sur des scénarios concernant l'environnement général des organisations en faisant travailler collectivement ses membres (entreprises de tous secteurs, consultants, universitaires). Ils peuvent être plus spécialisés comme le Centre for European Policy Studies (CEPS), basé à Bruxelles

qui permet aux entreprises, associations non gouvernementales, fonctionnaires nationaux et européens, d'échanger sur des sujets de prospective de dimension européenne. À travers ces réseaux externes, la question se pose de savoir où se termine la prospective et où commence le lobbying dès lors que la prospective porte sur des sujets qui parallèlement font l'objet de négociations entre acteurs, en particulier à un niveau politique.

Conclusion

Pour la prospective, telle qu'elle se développe en tant qu'activité d'aide à la réflexion stratégique au sein des entreprises, les horizons à long terme ne sont souvent qu'un moyen de dépasser le paradigme stratégique dominant pour entrevoir les paradigmes stratégiques possibles en élargissant le champ de l'analyse stratégique. Ainsi, pour surmonter les résistances liées à l'ancrage du paradigme stratégique dominant, érigé parfois en véritable dogme comme celui de la taille critique ou celui de l'intégration verticale, la prospective doit s'appuyer sur une organisation en réseau, reliant des personnalités d'horizons différents, qui débordent bien souvent le cadre de l'entreprise.

Analyser les relations entre prospective et stratégie n'est cependant pas un exercice facile. La prospective n'est en effet le plus souvent qu'un élément parmi d'autres du processus stratégique des organisations. La prospective apparaît néanmoins stratégique à travers les acteurs qui y participent.

Il n'est en effet pas tout à fait neutre de retrouver dans un même processus de réflexion collective des directeurs de l'entreprise, des experts de services fonctionnels, des chefs d'unités opérationnelles, des personnalités extérieures. La question qui se pose alors est de savoir dans quelle mesure ces acteurs changent réellement de vision du monde et donc de savoir si la prospective fait réellement changer les paradigmes stratégiques des organisations. Plus modestement, on pourrait aussi considérer que la prospective contribue à développer des flux d'échange d'information entre acteurs, dans un processus d'intelligence stratégique, pour lequel un certain nombre de recherches explorent les développements possibles en termes d'utilisation des techniques de l'information et de la communication (Noonan et Tenaglia, 1998). Dans ce cas, et à partir du moment où la participation à un processus de prospective n'est pas coercitive, ce qui correspond au cas général, le degré d'implication des acteurs dans le processus constituerait un bon indicateur pour son évaluation.

À travers ces interrogations s'ouvre un champ de recherche visant à mieux comprendre les mécanismes de formation des systèmes de croyances collectifs et d'apprentissage qui permettent aux organisations de se transformer en interaction avec leur environnement. Les relations parfois ambiguës qu'entretient la prospective avec le lobbying peuvent rendre ces recherches particulièrement délicates à mener, voire même autodestructrices. Au-delà d'une recherche sur la manière de conduire et d'évaluer l'exercice, il s'agira aussi de savoir s'il est possible de déterminer de manière plus précise les relations entre prospective et stratégie ou si la prospective relève plutôt de l'acte de foi de dirigeants visionnaires.

Bibliographie

Allouche (J.), Schmidt (G.), *Les outils de la décision stratégique*, La Découverte, Paris, 1995.

Baumard (P.), *Prospective à l'usage des managers*, Litec, Paris, 1996.

Buigues (P.A.), *Prospective et compétitivité*, McGraw Hill, Paris, 1985.

Burt (R.), « Le capital social, les trous structurels et l'entrepreneur », *Revue Française de Sociologie*, XXXVI-4, p. 599-628, octobre-décembre 1995.

- Fowles (J.) (ed.), *Handbook of Futures Research*, Greenwood press, Westport, 1978.
- Godet (M.), *Prospective et planification stratégique*, Economica, Paris, 1985.
- Heijden (van der) (K.), *Scenarios, the Art of Strategic Conversation*, John Wiley & Sons, Chichester, 1996.
- Janis (I.), « Groupthink », *Psychology Today Magazine*, p. 43-46, novembre 1971.
- Lafourcade (B.), Chapuy (P.), « Un cas de réflexion prospective stratégique : BASF et l'avenir de la filière agricole », *Revue Française de Gestion*, n° 218, p. 16-27, mars-avril-mai 2000.
- Lesourne (J.), « Vers un retour en grâce de la prévision et de la prospective », *Revue Française de Gestion*, n° 54, p. 17-21, septembre-décembre 1985.
- Linneman (R.), Klein (H.), « The Use of Multiple Scenarios by US Industrial Companies », *Long Range Planning*, vol. 12, n° 1, p. 83-90, 1979.
- Linneman (R.), Klein (H.), « The Use of Multiple Scenarios by US Industrial Companies », *Long Range Planning 1977-1981*, vol. 16, n° 6, p. 94-101, 1983.
- Malaska (P.), « Multiple Scenario Approach and Strategic Behaviour in European Companies », *Strategic Management Journal*, vol. 6, p. 339-355, 1985.
- Noonan (P.), Tenaglia (M.), « How information Technology Helps Scenarios Advance from Consensus to Deciseveness », in Fahey L., Randall M. (eds), *Learning from the Future*, Wiley, Chichester, p. 384-401, 1998.
- Rojot (J.), Bergmann (A.), *Comportement et organisation*, Vuibert, Paris, 1989.
- Schoemaker (P.), « Multiple Scenario Development : its Conceptual and Behavioral Foundation », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 193-213, 1993.
- Schwartz (P.), « La planification stratégique par scénarios », *Futuribles*, n° 176, p. 31-50, mai 1993.
- Wack (P.), « Scenarios : Uncharted Waters Ahead », *Harvard Business Review*, vol. 63, n° 5, p. 73-89, septembre-octobre 1985.
- Wack (P.), « Scenarios : Shooting the Rapids », *Harvard Business Review*, vol. 63, n° 6, p. 139-150, novembre-décembre 1985.

Pour contacter ALEPH :

Bruno Héroult (chef de projet) : bherault@plan.gouv.fr – aleph@plan.gouv.fr
Réalisation et diffusion : Sylvie Chasseloup – schasseloup@plan.gouv.fr

Commissariat général du Plan

18, rue de Martignac – 75700 Paris 07 SP
+33 (0)1 45 56 51 00
<http://www.plan.gouv.fr>