

# *Prospective et stratégie : approches intégrées*

Michel Godet <sup>1</sup>

*La prospective et la stratégie se sont développées dans des contextes différents mais entendent pourtant répondre à un même défi : celui de l'anticipation nécessaire à l'action. L'auteur de « prospective et planification stratégique »<sup>2</sup> analyse ici la crise de la planification et l'essor de la stratégie.*

*Il montre comment les entreprises recourent à la démarche prospective comme instrument de veille stratégique et donc d'identification des opportunités et des menaces, et comment, simultanément, se sont développées les méthodes d'évaluation interne des forces et des faiblesses de l'entreprise. Il démontre que les deux démarches de prospective et de stratégie se complètent pour définir le projet d'entreprise et s'assurer de la mobilisation collective indispensable à sa réalisation.*

Le souci d'une anticipation et d'une réflexion pour l'action a contribué au développement des méthodes de prospective et de planification stratégique. Si le prospectiviste et le stratège sont embarqués dans un même défi, celui d'anticiper pour agir, leurs pratiques et leurs références sont différentes.

Dans « *Prospective et planification stratégique* » nous avons relevé les fortes synergies potentielles entre ces deux approches complémentaires, sans pour autant parvenir à réaliser la synthèse recherchée.

---

1. Professeur de Prospective Industrielle au Conservatoire National des Arts et Métiers.

2. Godet, Michel. — *Prospective et planification stratégique*. — Paris : Economica, 1985.

## *L'essor de la prospective*

La prospective a poursuivi son essor en se diffusant dans les entreprises et les administrations. Mais c'est surtout l'état d'esprit, global, systémique et à long terme qui s'est imposé. On peut le résumer par quelques formules simples : « *Une vision globale pour une action locale* », « *Eclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles* »... « *se méfier des effets de mode, des idées reçues...* ».

Dans le même temps, les méthodes spécifiques de la prospective comme l'analyse structurelle, les cross-impacts, le Delphi, les scénarios... n'ont pas connu d'avancées théoriques significatives, mais se sont largement diffusées au travers de multiples applications. Tout s'est passé comme si les praticiens avaient suivi la recommandation de J.N. Kapferer : « *mieux vaut une imperfection opérationnelle qu'une perfection qui ne l'est pas* ». En effet, pour aborder un monde complexe, il faut des outils simples et appropriés (appropriés parce qu'appropriables).

De fait, la prospective prend de plus en plus souvent la forme d'une réflexion collective, d'une mobilisation des esprits face aux mutations de l'environnement stratégique, mobilisation indispensable pour préparer et réussir l'action. 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 voire s'accroissent.

Le plaidoyer de J. Lesourne pour une recherche en prospective est d'autant plus justifié que certains confondent outils simples et outils simplistes. Rappelons que la méthode des scénarios, telle qu'elle a été conçue il y a près 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 des jeux d'acteurs, mise en évidence des germes de changement, des tensions et des conflits, construction de scénarios cohérents et complets (cheminements et images futures).

Le mot scénario est de plus en plus utilisé à tort et à travers ; on qualifie ainsi n'importe quel jeu d'hypothèses sans vérifier leur pertinence, leur cohérence, ni se soucier de leur vraisemblance (probabilité). Une autre confusion fréquente consiste à prendre ses désirs (objectifs) pour des réalités, à mélanger l'exploratoire et le normatif. Tous les scénarios possibles ne sont pas également probables ni souhaitables et il faut bien distinguer les scénarios d'environnement des stratégies d'acteurs.

Certains outils spécifiques de la prospective comme l'analyse structurelle et la méthode MICMAC connaissent aujourd'hui un succès presque

## L'Évangile selon Saint Mac <sup>1</sup>

« Des idées justes, des idées neuves, malheureusement ce ne sont pas les mêmes ». Cette phrase cruelle que certains normaliens s'amuse parfois à écrire sur les copies de leurs élèves pourrait figurer sur les écrits des Apôtres de l'Excellence, les fameux Thomas J. Peters et Robert W. Waterman, tous deux formés à l'école de McKinsey, promoteurs admirés de ce qu'on pourrait appeler l'Évangile selon Saint Mac vendu par millions d'exemplaires. 806 pages d'Évangile :

— 306 pages pour l'Ancien Testament, *le Prix de l'Excellence* (Interéditions, 1983),  
— 446 pages pour le Nouveau Testament, dernier né de Tom Peters en 1985, *la Passion de l'Excellence* (Interéditions, 1985).

Parmi les idées justes et pas neuves, on se trouve confronté avec le « ce que tout chef d'entreprises devrait savoir » :

- il faut un bon patron ;
- il faut s'occuper des clients ;
- il faut s'occuper du personnel ;
- il faut veiller à la qualité ;
- il faut simplifier au maximum ;
- il faut faire ce qu'on sait faire ;
- il faut décentraliser ;
- il faut de petits groupes motivés pour innover.

**NDLR.** *L'Évangile vient d'augmenter d'un seul coup de 610 pages avec le Chaos management de Tom Peters (Interéditions, 1989). L'auteur n'y va pas par quatre chemins, ce livre écrit-il « remet en question tous les concepts de management. Aujourd'hui, la flexibilité et la passion du changement doivent remplacer notre inclination pour la production de masse, destinée à des marchés de masse et fondée sur la possibilité depuis longtemps révolue de faire des prévisions relativement fiables... les champions de demain iront au devant du Chaos. »*

Voici les fameuses 8 merveilles de l'excellence dont tout le monde parle aujourd'hui comme d'une découverte historique dans les annales du management.

On peut certainement se féliciter que ces vérités premières soient mises à l'honneur. On peut déplorer qu'elles soient parfois ignorées par certains chefs d'entreprises. On peut se réjouir que les concurrents américains aient tendance à les négliger. On peut frémir à l'idée que les Japonais les mettent scrupuleusement en pratique. Mais faut-il payer 12 000 \$ pour chaque conférence consacrée à l'énoncé de ces saints principes ?

Parmi les idées neuves et pas justes, il y en a au moins deux qui ont un gros succès d'estime actuellement, en tout cas en Californie :

- la défiance vis-à-vis de la raison humaine ;
- la défiance vis-à-vis du respect des règles.

Ces deux idées culminent dans le paradigme du « Shunk ». Pour les auteurs de l'Excellence, le Shunk désigne aujourd'hui des individus qui poursuivent une activité hautement créative en marge des systèmes formels de l'entreprise.

Deux règles dans le catéchisme du Shunk :

- l'action d'abord, on réfléchira si on a le temps après ;

— on peut « tricher », c'est plus efficace. Ainsi, le Shunk a les idées courtes. Sa drogue, c'est l'action. Leur slogan *KISS : keep it simple and stupid*, et on insiste sur le mot stupid, car il résume très bien la défiance vis-à-vis du modèle rationnel qui sert de base à cette « révolution qui s'annonce ». Et bien, ce KISS, apologie du fruste et du stupide, prions que ce ne soit pas le Kiss of Death : le baiser de la mort pour la Science de la Gestion.

M. G.

1. Extraits choisis de Y.G. Kerven « L'Évangile selon Saint Mac » in *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, mars 1986.

inquiétant pour ceux qui ont œuvré à son développement. L'analyse structurelle est trop souvent appliquée de façon mécanique, sans utilité et au détriment d'une véritable réflexion. Leçons de cette histoire : il faut du temps pour diffuser un outil (plus de quinze ans) et il en faut encore plus pour qu'il soit utilisé à bon escient. Quand on présente une méthode dans un manuel on devrait dire aussi ce qu'il faut éviter de faire.

Une grande partie de cette diffusion s'explique par la micro-informatique qui permet de rendre ces outils accessibles partout et avec des coûts faibles. Mais est-il bien nécessaire de reprogrammer plusieurs fois la même chose ? Parions que ces outils vont largement se diffuser. Rappelons cependant leur utilité et leur limite : stimuler l'imagination et réduire les incohérences mais ne pas se substituer à la réflexion ni brider la liberté des choix.

## *La crise de la planification stratégique*

La planification stratégique a connu une double crise :

— crise du plan tout d'abord, remis en cause par la turbulence de l'environnement et le regain du libéralisme. Le laisser-faire des forces du marché est considéré comme le meilleur remède face aux déséquilibres dont l'interventionnisme étatique et réglementaire serait responsable. D'où le mouvement de déréglementation venu des Etats-Unis où le plan a toujours été un peu perçu comme le diable (le Gosplan).

En Europe, le plan a surtout été victime de ses succès antérieurs. L'adaptation face à l'incertitude s'accommode mal d'objectifs sacro-saints et par conséquent rigides (tel ou tel projet étant rejeté car non prévu par le plan) et de procédures devenues lourdes, bureaucratiques et « paperassières » (au moment où précisément le zéro papier devenait à l'honneur). On a cependant du même coup trop souvent jeté le bébé avec l'eau du bain et oublié que le rapport du plan était moins important que le processus de concertation qui y conduisait (mieux vaut un processus sans rapport final que l'inverse). Aujourd'hui, on pourrait faire la même remarque pour les projets d'entreprise : mieux vaut faire un projet d'entreprise sans le dire que d'en parler sans le faire ;

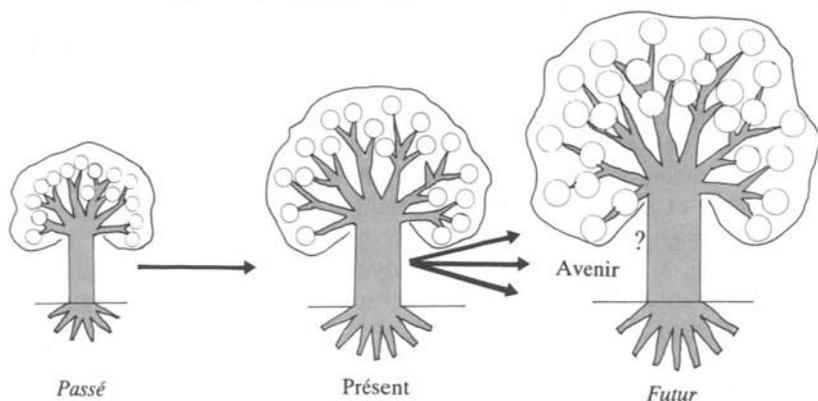
— crise de l'analyse stratégique ensuite, la segmentation produits-marché et l'analyse de portefeuille vulgarisées avec succès par les consultants anglo-saxons (BCG, Mac Kinsey, ADL) ont fait l'objet de sévères critiques en raison de leur caractère mécaniste et réducteur de la réalité. Ces méthodes ne sont pratiquement plus utilisées par ceux qui les ont

conçues, elles sont cependant enseignées plus que jamais dans les écoles de commerce et de gestion. On aurait tort de sourire trop, car, pour obsolètes qu'elles soient, les analyses de portefeuille restent un bon outil de familiarisation avec les concepts de l'analyse stratégique (segmentation, cycle de vie, effet d'expérience).

Quels que soient les perfectionnements apportés, une des principales faiblesses des méthodes d'analyse de portefeuille demeure : elles donnent

### L'arbre des compétences et sa dynamique

- Racines : savoir-faire et compétences
- Tronc : organisation de la production
- Branches : lignes de produits-marchés



Le passé est unique, son analyse permet de comprendre les constantes et la permanence des métiers de l'entreprise, de mieux connaître la capacité qu'elle a eu d'évoluer, et d'ancrer le projet d'entreprise dans sa réalité historique.

Le futur est incertain, son analyse permet d'identifier les risques et opportunités qui se présentent pour l'entreprise, de définir les enjeux et les défis qui se posent à elle de façon à déterminer son avenir souhaité et à l'intégrer dans le projet d'entreprise.

une image du présent (en réalité un passé récent en raison du retard avec lequel les chiffres sont connus) qu'il est souvent très dangereux d'extrapoler : l'équilibre d'un même portefeuille d'activités peut varier en fonction des scénarios d'environnement envisagés.

Mais la critique la plus radicale des approches produits-marché revient à Marc Giget. Pour le directeur d'Euroconsult, une entreprise doit être vue comme un arbre des compétences et ne peut être réduite à ses produits et marchés. Dans un arbre, les racines (les compétences techniques et les savoir-faire) et le tronc (capacité de mise en œuvre industrielle) sont aussi importants que les branches (lignes produits-marchés).

L'image de l'arbre a ses vertus. Il apparaît, tout d'abord, pour reprendre la formule de Marc Giget, que « *l'entreprise ne doit pas mourir avec son produit* ». Ce n'est pas parce qu'une branche est malade qu'il faut scier le tronc. Dans ce cas, il convient plutôt de redéployer la sève des compétences vers des nouvelles branches d'activités qui correspondent à son code génétique. On connaît les exemples célèbres de Bolloré-Technologies (des papiers à cigarettes aux emballages spéciaux), de Graphoplex (des règles à calcul aux thermo-plastiques de précision) ou de La Règle à Calcul, le distributeur bien connu du boulevard Saint-Germain reconverti dans la diffusion des caleulottes et des produits micro.

L'image de l'arbre a aussi ses limites. La dynamique de l'arbre n'est pas univoque des racines aux branches, elle fonctionne dans les deux sens : les branches nourrissent à leur tour les racines par le biais de la photosynthèse et de l'humus des feuilles tombées.

Cette représentation de l'entreprise sous forme d'arbre de compétences est née à l'occasion d'une analyse stratégique des firmes japonaises. Il est apparu, qu'implicitement ou explicitement, la plupart des structures d'organisations au Japon sont présentées sous forme arborescente : ainsi par exemple, trois cercles concentriques pour symboliser la recherche, puis la production et enfin la commercialisation, c'est aussi représenter un arbre en projection sur un plan. Cette approche de Marc Giget s'est aujourd'hui imposée dans la plupart des grandes entreprises.

Tout naturellement, la démarche stratégique, définie à partir des arbres de compétence, ressentait le besoin d'une prospective de l'environnement concurrentiel. On comprend donc que le mariage entre la prospective et la stratégie passait par un rapprochement de la méthode des scénarios et des arbres de compétences. Le mariage sera d'autant plus fécond qu'il y a totale compatibilité sanguine entre ces deux approches qui impliquent des outils simples et aisément appropriables par ceux qui doivent s'en servir, par eux-mêmes et pour eux-mêmes, au sein des entreprises.

## *L'intégration des approches*

Avant de présenter le schéma intégré, élaboré en commun avec Marc Giget, il convient de rappeler les trois étapes de la méthode des scénarios.

1. identifier les variables-clés, c'est notamment l'objet de l'analyse structurelle ;
2. comprendre le passé et analyser les jeux d'acteurs afin de poser les questions-clés pour l'avenir ;
3. réduire l'incertitude sur les questions-clés et dégager les scénarios d'environnement les plus probables grâce aux méthodes d'experts.

On retrouve, telles quelles, ces étapes n<sup>os</sup> 1, 2, 3 dans la partie gauche du schéma ci-après.

La première étape ne se limite pas à l'analyse structurelle de l'entreprise face à son environnement mais comprend aussi une radioscopie complète de l'entreprise, des savoir-faire aux lignes de produits, matérialisée par l'arbre des compétences.

Dans l'étape n<sup>o</sup> 2, il s'agit d'appréhender la dynamique rétrospective de l'entreprise dans son environnement, son évolution passée, ses forces et faiblesses par rapport aux principaux acteurs de son environnement stratégique. L'analyse des champs de bataille et des enjeux stratégiques permet de repérer les questions-clés pour le futur.

Dans l'étape n<sup>o</sup> 3, il s'agit de réduire l'incertitude qui pèse sur les questions clés pour le futur. On utilise éventuellement les méthodes d'enquête auprès d'experts pour mettre en évidence les tendances lourdes, les risques de rupture et finalement dégager les scénarios d'environnement les plus probables.

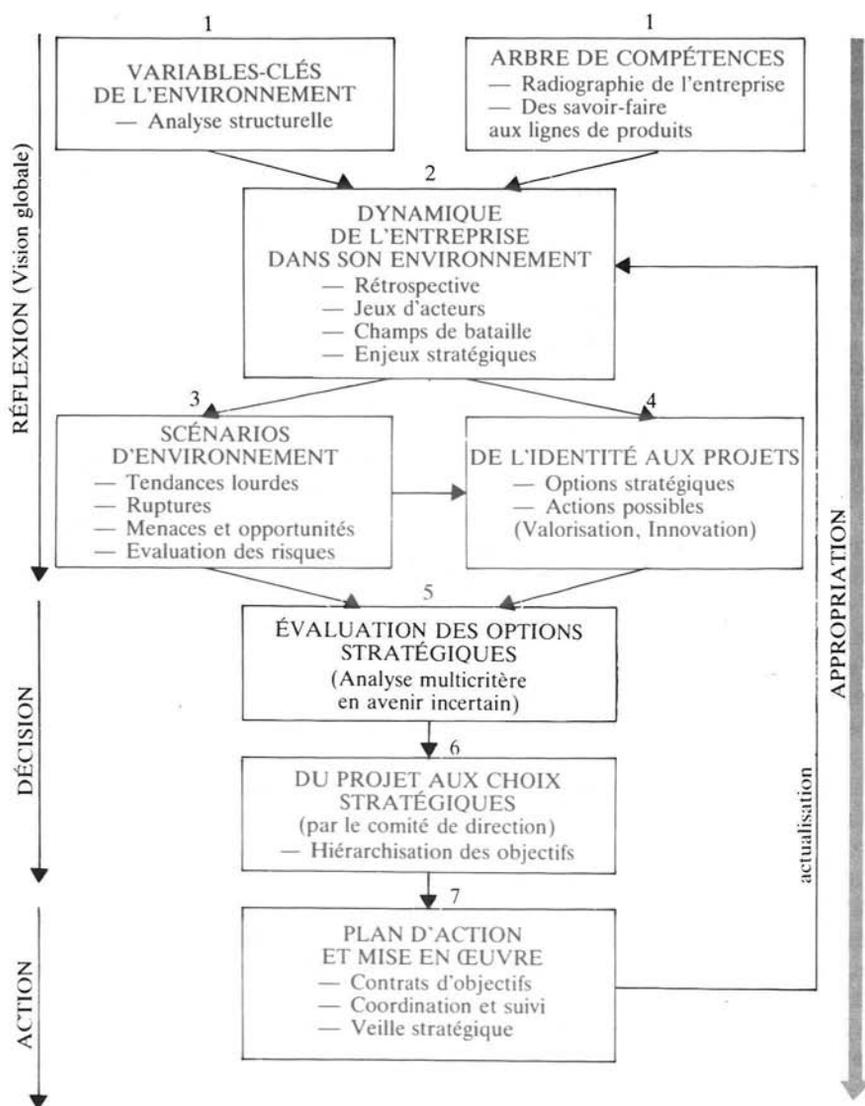
L'étape n<sup>o</sup> 4 a pour objet d'identifier des projets cohérents, c'est-à-dire les options stratégiques compatibles à la fois avec l'identité de l'entreprise et les scénarios les plus probables de son environnement.

L'étape n<sup>o</sup> 5 est consacrée à l'évaluation des options stratégiques, une approche rationnelle inciterait à s'appuyer sur une méthode de choix multicritères mais c'est rarement le cas. Avec cette étape s'achève la phase de réflexion préalable avant la décision et l'action.

L'étape n<sup>o</sup> 6 « du projet aux choix stratégiques » est cruciale puisqu'il s'agit de passer de la réflexion à la décision. Les choix stratégiques et la hiérarchisation des objectifs sont du ressort d'un comité de direction ou de son équivalent.

L'étape n<sup>o</sup> 7 est tout entière dévolue à la mise en œuvre du plan d'action, elle implique des contrats d'objectifs (négociés ou suscités) la mise en place d'un système de coordination et de suivi et le développement d'une veille stratégique (externe).

### Intégration des approches Prospective et Stratégie



Précisons que le déroulement de cette approche intégrée n'est pas totalement linéaire. Il comprend une boucle de rétroaction possible de l'étape 7 à l'étape 2 : la mise en œuvre du plan d'action et les résultats de la veille stratégique peuvent conduire, dans certains cas, à reconsidérer la dynamique de l'entreprise dans son environnement.

Enfin, le passage de la réflexion prospective à l'action stratégique suppose à tout moment une appropriation par les acteurs concernés. C'est dire que le personnel, et pas seulement les cadres dirigeants, doit être impliqué au maximum dans ces différentes étapes sans pour autant altérer le caractère nécessairement confidentiel de certains choix stratégiques. Pour réussir le passage à l'acte de la réflexion à l'action, il faut en effet passer par l'appropriation, on retrouve aussi les trois composantes du Triangle Grec.

Naturellement ce schéma intégré de Prospective et de Stratégie est d'abord destiné aux entreprises pour lesquelles il est possible de donner une représentation sous forme d'arbre des compétences. Il subsiste de nombreuses autres questions de prospective globale ou sectorielle (démographique, énergétique, industrielle...) pour lesquelles la méthode des scénarios classiques s'impose (cf. encadré page suivante).

Dans tous les cas, le choix des méthodes n'est pas seulement conditionné par la nature des problèmes mais aussi par les moyens (financiers et humains) dont on peut disposer, sans oublier que la contrainte de temps est sans doute la plus limitante.

---

