

Business Digest

COLLECTION « LES ÉTATS DE L'ART » • SUPPLÉMENT N° 117 • MARS 2002

La prospective Art ou discipline ?



Co-réalisé avec l'Agence XXY

LES IDÉES CLÉS

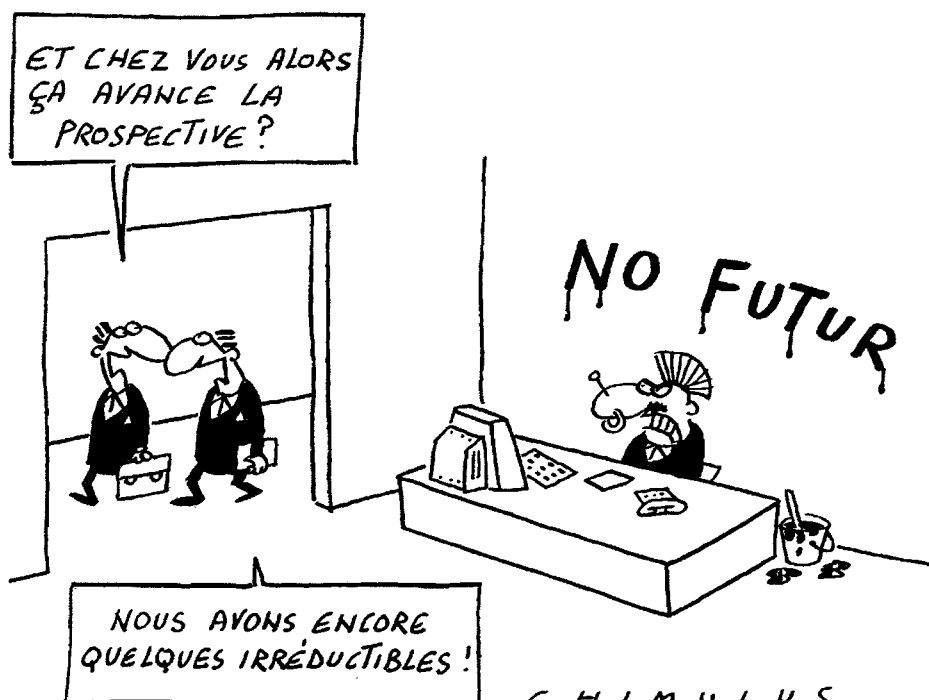
■ Discipline récente, la prospective est passée par de nombreuses « écoles ». Cette « indisciplinette intellectuelle » s'ouvre aujourd'hui à tous les secteurs d'activité, non seulement pour conseiller les entreprises, mais aussi pour leur apporter des solutions.

■ Au cœur des mutations, la prospective revient en force. Communautés internationales, pays, régions, grandes entreprises, PME, collectivités locales, cherchent désormais à s'ancrer dans le présent tout en ayant une vision à 360° et à long terme.

■ Transversalité et transdisciplinarité, deux caractéristiques de la prospective, deviennent des éléments clés de la fonction managériale. Un esprit participatif, d'autres modes de réflexion, une attitude d'ouverture viennent ainsi renouveler les pratiques du management.

Qui n'a jamais voulu connaître l'avenir, son avenir ? Dans l'entreprise aussi, cette volonté est omniprésente. Visionnaires ou prospectivistes, les managers interrogent le futur pour tenter de décrypter les prochaines tendances, les comportements à venir, l'évolution des mentalités. N'est pas prospectiviste qui veut pour autant. Comme le dit Armand Braun « *la prospective est un art. Et comme toute activité d'artisan et d'artiste, elle s'appuie sur une vision, sur une excellence, sur la volonté de réaliser un chef d'œuvre* ». Entre la rigueur et l'intuition, la prospective est une réalité complexe dont nous avons tenté de restituer la richesse dans cette nouvelle édition de notre collection « Les États de l'Art », co-réalisé avec l'agence XXY. Réflexion sur l'avenir, processus cognitif, attitude d'exploration, la prospective est tout cela : une attitude d'esprit aussi bien qu'une « attitude pour l'action ».

Marie Bellan



SOMMAIRE

p.2	Interview de Solange Saint-Arroman
p.3	Un concept mosaïque
p.3	Prospective et prévision
p.3	Quels prospectivistes ?
p.3	Les outils de la prospective
p.4	Interview de Louis Tuvée
p.4	La prospective en entreprise
p.5	La prospective, une approche humaine
p.5	Le cas des PME
p.6	Interview de Irwin Wouts, Décathlon
p.7	Des rapports parfois complexes avec les autres fonctions de l'entreprise
p.7	Rapports Prospective/Stratégie
p.8	La fonction prospective en interne
p.8	Une affaire de valeurs
p.9	Une discipline en mouvement
p.9	La prospective du présent
p.9	L'éco-prospective
p.9	Une prospective pluri-disciplinaire
p.10	La cellule Prospective de la RATP
p.11	Bibliographie
p.12	Netographie

Business Digest
est aussi éditeur
des sites internet

www.business-digest.fr

www.hr-lab.net

(service dédié aux professionnels
des Ressources Humaines)



LA PROSPECTIVE, DISCIPLINE CRÉÉE PAR L'HOMME OU CHEMINEMENT NATUREL ?

La prospective est quasiment une logique de vie, une ouverture qui s'offre aux gens intuitifs. Vouloir enseigner la prospective est ambitieux et utopique dans l'état actuel du système éducatif. Il faudrait sélectionner les candidats à la formation sur leur potentiel intuitif. Je suis curieuse de connaître la méthode de sélection ! La démarche prospective est intégrée à l'homme sous la forme

« intuition » depuis sa naissance, mais la socialisation imposée par la société lui a fait perdre ce repère là : il ne s'écoute plus. Les créatifs résistent à cette socialisation et gardent ce pouvoir intégré à toute leur démarche, l'un n'allant pas sans l'autre, simplement, ils ne l'appellent pas prospective. Pourtant les créatifs des Arts dit « appliqués » la manipulent constamment, ce sont des opérationnels. On pourrait donc dire que la prospective est une vocation : au fil de la vie, de son expérience, de sa propre réflexion, on en identifie les différents éléments et on peut alors parler de la prospective. C'est effectivement ce qui m'a amené sur cette voie.

Dans votre démarche vous donnez la priorité à l'homme...

Pas d'homme sans planète, pas d'entreprise sans homme, en revanche l'homme peut exister sans entreprise, mais beaucoup penseront que ce serait le reconduire à l'aube des temps. L'homme souhaite gérer son temps et crée des systèmes autonomes destinés à le remplacer, mais on ne pourra pas me faire croire que des méthodes mathématiques, des robots, logiciels autonomes ou autres systèmes hyper-sophistiqués vont à terme se substituer à son propre pouvoir. En réalité, il semblerait que l'homme cherche à se débarrasser de lui-même, curieux paradoxe ! Mais on peut dire aujourd'hui que sa démarche est bien entamée... l'état dans lequel il a mis son environnement et les dégâts causés à son organisme, nous le prouvent un peu plus chaque jour. Il est probable qu'il soit la seule espèce à avoir réussi à déclencher lui-même son auto-destruction. Il est encore temps pour lui de faire machine arrière. En fait, l'homme a besoin de récupérer ses pouvoirs, de les reconnaître et non d'en avoir peur, et cela n'empêche pas alors, qu'il s'appuie sur des méthodes pour valider son approche. Pour moi, la « prospective structurée » est bien le complément de la « prospective naturelle ».

La prospective est-elle pour vous l'outil-météo de l'entreprise ?

L'avenir est le fruit de la mobilisation d'énergies individuelles jouant dans les éléments et tendant à traverser simultanément les mêmes champs d'expériences. L'homme, puis l'entreprise, sont au cœur du système gigogne des champs d'expériences. Ses moindres actions peuvent enclencher, avec des effets retards, de vraies catastrophes ou de réelles innovations, créatrices de richesse ou de bien-être. Pour anticiper les ruptures ou les lames de fonds imprévues, savoir détecter les bonnes opportunités, il est nécessaire de savoir comparer l'incomparable, de jouer avec la transversalité et de faire acte de volonté. En fait, tout est autour de nous, tout est déjà là, il faut faire les connexions et savoir surtout détecter lesquelles ! Donc il s'agit bien de l'homme d'abord et de méthodes ensuite. La prospective n'est pas seulement un outil d'anticipation, mais d'abord et avant tout la meilleure façon de resituer l'homme au sein de sa vraie nature, ce qui revalorisera ses propres entreprises.



Interview de
Solange SAINT-ARROMAN

*Directrice associée
de l'Agence XXY*

Un concept mosaïque

La prospective est une réalité complexe formée de concepts aussi antinomiques que complémentaires et indissociables. Elle est une forme de réponse aux interrogations de l'homme sur un avenir aléatoire sujet aux mutations, aux accélérations technologiques. C'est la vision des futurs champs d'expériences et de potentialités où la reconnaissance de l'incertitude, la modestie, sont des valeurs essentielles pour comprendre et influencer sur le réel en évolution.

La prospective est une mosaïque où plusieurs concepts se chevauchent :

- Conception exploratoire : fondée sur le passé, elle permet de visualiser le futur. Elle cherche à éclairer l'avenir en distinguant parmi les futurs possibles et probables celui qui sera le plus plausible. On peut la rattacher à de la projection et de l'extrapolation, ou aux techniques prévisionnistes.

- Conception normative : elle est orientée vers l'action. Basée sur la vision d'un futur choisi parmi des futurs alternatifs, elle permet de déterminer les mesures à prendre pour atteindre les objectifs fixés. Dans cette conception, la prospective relève davantage de l'invention, de la créativité et de la volonté.

Après s'être longtemps opposées dans un dilemme entre le possible et le souhaitable, ces conceptions ont actuellement tendance à se rejoindre.

La complexité et l'atomisation du monde, la mondialisation des échanges, la séparation des secteurs et de la

recherche, l'articulation des savoirs à enseigner, obligent la prospective à innover en étant complètement transversale. Cette dynamique mentale est toujours alliée à une infatigable curiosité, condition de son efficacité. C'est le concept de « reliance » cher à Edgar Morin qui permet de rapprocher des éléments disparates mais qui au final vont faire apparaître une direction, un mimétisme, une forte analogie.

Quels prospectivistes ?

Les rêveurs ou visionnaires

Certains prospectivistes donnent la meilleure part à l'intuition et à la vision. Leur démarche, proche de celle des artistes, s'appuie sur le repérage des signaux faibles, sur l'observation, l'écoute, l'échange et ils n'utilisent des méthodes qu'en complément, pour valider leur intuition. Ils intègrent les données, les laissent « mûrir » et prennent du recul, c'est le principe de distanciation, de liberté.

*Les méthodologues
ou « mathématiciens »*

D'autres prospectivistes partent du concret, des signaux émergents, tout en utilisant la transversalité et les repères historiques. Mais le fait même de sortir des sentiers battus leur fait penser qu'ils pratiquent une « indisciplinette intellectuelle » selon la formule de Pierre Massé, ancien Commissaire Général au Plan, alors qu'ils s'approchent seulement des techniques intuitives...

Les Outils de la prospective

La prospective emprunte à de nombreuses sciences humaines des apports qu'elle combine et met en perspective. Certains auteurs ont coutume de classer les méthodes et outils de la prospective selon la typologie : méthodes objectives/méthodes subjectives.

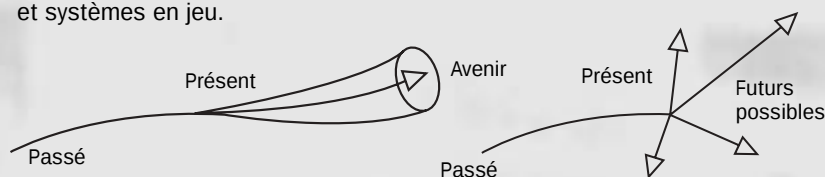
- *Les méthodes objectives* sont exploratoires ou normatives. Elles se basent sur des variables et indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs) pour décrire la réalité. Parmi les méthodes objectives, la plus répandue est la méthode des scénarios.

- *Les méthodes subjectives* (aussi appelées intuitives). Elles ne prennent pas en compte que les données mais aussi le savoir, l'expérience, le talent et l'intuition des experts. La méthode Delphi est certainement la plus connue de ces méthodes. Son principe est de soumettre anonymement un problème à des experts sélectionnés, dans le but de parvenir par des aller-retours itératifs entre eux à un certain consensus.

Michel Godet, titulaire de la chaire de prospective au CNAM et concepteur de la « Boîte à outils de prospective stratégique » (manuel édité par le CNAM dans la collection des Cahiers du Lips), nous met cependant en garde : ce ne sont pas les outils qui font les bons prospectivistes ! « À propos de ces outils, il faut rappeler leur utilité : stimuler l'imagination, réduire les incohérences, créer un langage commun, structurer la réflexion collective et permettre l'appropriation. Naturellement, les outils ne doivent pas se substituer à la réflexion ni brider la liberté des choix ».

PROSPECTIVE ET PRÉVISION : A NE PAS CONFONDRE !

Pour toutes disciplines (sciences physiques aussi bien que sciences humaines) une prévision calcule l'état le plus probable, sur une échéance donnée, d'un ensemble quelconque précisément identifié et analysé. La prévision, si elle est une extrapolation savante ne peut anticiper les ruptures qu'une étude prospective va mettre en évidence. S'intègrent ensuite à la prospective les stratégies des acteurs concernés dans le cadre du futur prévisible de l'entreprise, c'est-à-dire les changements qualitatifs des structures et systèmes en jeu.



Source : Michel Godet, Crise de la prévision, essor de la prospective. PUF 1977 p.111.

LE POINT DE VUE DE LOUIS TUVÉE

Louis Tuvée est consultant en créativité et marketing prospectif.

Il est à l'origine du concept de « Prospective créative » © et des « Clubs Idées » ©.



Quelle est votre conception de la prospective ?

La prospective implique un point de vue : dans prospective, il y a perspective. Comme le disait Peter Schwartz (l'auteur de « The Art of the Long View »¹), la prospective est la « mémoire du futur ». A partir du moment où on imagine des futurs, on sera davantage préparé à les identifier dans les signaux faibles. De plus, quitter le présent permet de se resituer. La prospective, c'est le choix de l'anticipation (avant l'événement), adaptation (pendant) et réaction (après). La prospective c'est aussi l'« avènement derrière l'événement ». Tout événement lorsqu'il provoque une surprise est sûrement porteur de changement (toute deuxième lecture est intéressante).

Quelle est votre démarche en matière de prospective ?

C'est une démarche à géométrie variable qui peut prendre deux jours à plusieurs années. Je m'intéresse avant tout à la prospective « cerveau droit », c'est-à-dire la prospective au service de l'innovation, de la création, de la provocation. C'est celle qui permet d'avoir une intuition fondée. Pour moi, les scénarios sont là pour provoquer, non pour prédire.

Quel est le véritable apport de la prospective ?

L'apport de la prospective est plus spatial que temporel car l'horizon temps est difficile à appréhender avec précision. Le danger serait de trop insister sur cette dimension temps, ce qui peut entraîner la confusion entre prospective et prévision.

La prospective renvoie à des espaces, non pas tant au sens géographique qu'à des champs d'intérêt (exemples : espaces des valeurs, des technologies, de la géopolitique). Sa richesse se déploie lorsque des espaces se rencontrent (valeurs et technologies)...

La prospective c'est aussi la vis-ion (préfixe de visibilité – suffixe d'imagination) qui permet de découvrir à partir de ce qui est visible et d'imaginer ce qui vient derrière.

1. Doubleday, 1991

des groupes qui aident les directions à prendre leurs décisions, notamment avec le développement de la planification stratégique. Après le choc pétrolier de 1973, une cinquantaine des plus grandes entreprises américaines des secteurs sensibles à l'environnement (énergie, transports...) ou fortement concurrentiels (cosmétiques, distribution), ont eu recours à des scénarios prospectifs pour leurs stratégies futures. Depuis, plus de la moitié des 500 plus grandes entreprises américaines sont dotées de cellules de prospective.

En France, la prospective a longtemps été l'apanage de l'administration avec le rôle privilégié joué par le Commissariat Général du Plan dès 1958, puis par la Datar (créée en 1963), suivis par divers ministères, les collectivités locales, puis par les grandes entreprises. Parmi celles-ci l'Oréal, Péchiney, AXA, Total, Lafarge, Renault, EDF, la Poste, la SNCF font figure de précurseurs en prospective.

Depuis le début des années 90, la place de la prospective dans les entreprises a été plutôt fluctuante. Souvent la dictature du court terme imposée par les actionnaires est incompatible avec la prospective ou lui fait privilégier une prospective simplifiée, s'apparentant davantage à la prévision, à l'extrapolation ou à la veille informationnelle.

Pour Jacques Arcade, consultant spécialisé en prospective, « *si les cellules de prospective au sein des groupes ont connu un effet de ressac, c'est qu'elles n'ont pas su identifier de missions intéressantes au-delà des scénarios. Les prospectivistes sont restés trop prospectivistes. Il y a donc eu une espèce d'essoufflement une fois les scénarios faits.* »

Vers un regain d'intérêt ?

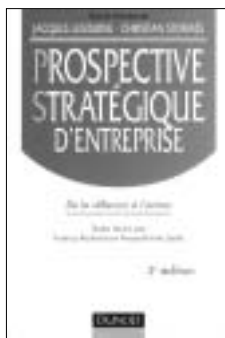
Le responsable de la prospective à EDF, M. Assaad-Emile SAAB, a été l'un des initiateurs de l'étude sur la place de la prospective dans les grands groupes (qui a donné lieu à la publication de l'ouvrage « Prospective stratégique d'entreprise » cf. notre bibliographie en p. 11).

La prospective en entreprise

Face aux incertitudes accrues de l'avenir, au manque de recul, à l'impossibilité de prévoir les cycles auxquels sont confrontés l'entreprise, celle-ci éprouve davantage le besoin d'avoir recours à la prospective.

C'est aux Etats-Unis que la prospective a commencé à trouver ses premières applications pratiques sous la dénomination « futures research ». La Rand Corporation a lancé dès 1945 les premières études avec des objec-

tifs essentiellement militaires. Avec près de vingt ans de retard sur les militaires, la prospective gagne les universités américaines puis le milieu politique. Depuis 1964, de nombreuses entreprises américaines ont constitué



« Prospective
stratégique
d'entreprise »
Edition Dunod
2001

« Pendant 10 ans, la prospective a été un investissement fort à EDF. On est actuellement dans une période en dents de scie. La prospective est assez cyclique. Mais, actuellement une prise de conscience est en train de se faire, je suis un peu plus optimiste qu'avant ». Cette fluctuation dans l'intérêt porté à la prospective est aussi expérimentée dans d'autres grands groupes. Ainsi à la SNCF, Michel Mercadier, en charge de la prospective, dit faire preuve d'un certain optimisme après les quelques années de passage à vide qui avaient fait suite au départ de Jacques Lesourne, le créateur de la fonction.



Crescendo
Les Cahiers
Avril 2001.
Hors-série
publié par la
Direction de la
Communication
de la SNCF

De plus en plus d'entreprises se sont récemment engagées dans une démarche de prospective. On peut mentionner parmi celles-ci des entreprises aussi diversifiées que Carrefour, Danone, l'Oréal, Décathlon, Galeries Lafayette. D'autres entreprises, comme Gaz de France ou la SNCF, font même effectuer à certains de leurs jeunes cadres des parcours spécifiques de formation à la prospective.

Le cas particulier des PME

Faute de moyens pour entretenir des cellules dédiées, les PME étaient

exclues de la démarche prospective, mais depuis quelques années elles réalisent des expériences dans ce domaine. Cette prospective fonctionne souvent de façon "partagée" dans la cadre de rencontres et de réseaux : séminaires ou colloques sur le sujet, participation à

des clubs de réflexion, formations spécialisées, actions organisées au sein de certaines CCI... Les consultants peuvent eux-mêmes constituer des interfaces en proposant des études multiclients et en faisant travailler ensemble des organisations parfois concurrentes.

LA PROSPECTIVE, UNE APPROCHE HUMAINE

Au fil de sa vie tout être humain finit par s'apercevoir que pour régler un problème, il doit se mettre en « état de disponibilité » pour choisir une solution adaptée, nouvelle, parmi d'autres plus habituelles. Souvent, s'il n'accepte pas cette opportunité et persiste dans ses choix coutumiers, il vivra des problèmes successifs de plus en plus graves. Des opportunités de changement réapparaîtront, mais la porte sera de plus en plus étroite, jusqu'au moment du « clash », ou le changement se fera malgré lui dans le chaos.

L'entreprise, comme l'homme, se trouve périodiquement dans cette problématique. Lorsque le prospectiviste intervient, il doit se mettre dans cet « état de disponibilité » qui s'appelle distanciation. La différence réside dans sa non-appartenance au système, il doit donc auparavant s'être approprié les données et les avoir « oubliées » comme le photographe doit intégrer et « oublier » la technique pour laisser sa sensibilité et son œil travailler avec efficacité. C'est le phénomène : Intégration/Distanciation/Intuition/Vision.

Il est intéressant de faire le parallèle avec la méthode appliquée en psychiatrie par le Docteur Ficheux pour la gestion des dossiers des patients et décrite dans « Psychothérapies, l'approche intégrative et éclectique ». ¹⁾ Comparons l'environnement complexe agissant sur le patient à l'environnement de l'entreprise, ainsi le patient devient l'entreprise, le Praticien, le Prospectiviste et l'équipe soignante, l'équipe interne : la situation est tout aussi complexe en psychiatrie que celles que subissent les entreprises dans le monde chaotique d'aujourd'hui.

Philippe Ficheux part de l'état initial (le présent) et envisage des processus (scénarios) en se basant sur la théorie des catastrophes du mathématicien René Thom d'une part, et sur la théorie des systèmes critiques auto-organisés (Per Bak) d'autre part. Il s'agit d'éviter les pièges des « évaluations mathématiques », du déterminisme et du hasard pour garder une approche humaine des phénomènes complexes.

Dans le cadre de la prospective, cette méthode induit le participatif et l'appropriation progressive et constante des processus favorisant ainsi une démarche commune avec des angles de vision différents. L'objectif de la démarche est positif bien qu'incertain, et apporte une stabilité dans la dynamique processuelle, malgré les ruptures rencontrées.

La démarche de l'entreprise ne peut être linéaire, elle évolue en fonction des problèmes qui n'auront pu être « anticipés », mais c'est l'adhésion et la participation des équipes qui favorisera le changement. La prospective est donc affaire de groupe.

1. Editions Le Coudrier, 1994

INTERVIEW DE IRWIN WOUTS

Responsable Prospective de Décathlon



Comment est organisée la prospective chez Décathlon ?

- > Chez Décathlon, la prospective est traitée en interne par la Direction des Marques. C'est un métier nouveau dans l'entreprise bien que le recours aux visions soit pratiqué depuis longtemps. La prospective a une vocation d'aide à la décision et de catalyseur d'innovation. Elle s'appuie sur une veille large et sur des expertises externes pour certaines disciplines. Ensuite, l'analyse et la création de scénarios est traitée en groupe de réflexion autour des thèmes abordés.

De qui cette fonction dépend-elle ?

Quels sont ses moyens ?

- > L'activité prospective est rattachée au centre de recherche (R&D). Une part importante est aussi traitée en design. Son fonctionnement est transversal. Concernant les moyens, la prospective a toute latitude pour capter et analyser l'information. Décathlon bénéficie d'un réseau de distribution et de production international qui permet d'avoir des antennes d'information dans de nombreux pays. Ce qui nous offre l'opportunité d'avoir des approches multiculturelles.

Quelles sont les façons de travailler ?

- > La méthodologie se découpe en 4 grandes étapes :
 1. En amont il y a la veille multidisciplinaire : phase primordiale de capture d'information dans de nombreux domaines.
 2. Analyse : c'est le début du travail prospectif proprement dit. Il s'agit de trouver des convergences et des axes nouveaux dans les données de la veille avancée.
 3. Scénario : phase de création dans laquelle les analyses sont formalisées dans un système donné pour illustrer leur potentiel.

4. Communication : phase finale d'exploitation des scénarios. Il s'agit aussi d'évaluer la désirabilité des scénarios pour ajuster les programmes de développement.

Quels sont les rapports avec les autres services au sein de l'entreprise ?

- > La prospective travaille directement avec les équipes du bureau de développement et les chefs de produit pour créer les scénarios. Ces phases de création permettent ainsi de combiner la prise de recul sur l'analyse et les besoins ultimes des clients.

Quels sont les problématiques traitées ?

- > La cellule travaille sur des projets à 5-10 ans, ce qui dans le domaine du sport est une problématique moyen-long terme. La veille et la prospective sont actuellement intimement liées puisque l'une se nourrit de l'autre.

Quels sont les apports de la prospective ?

Comment sont-ils pris en compte par l'organisation ?

- > Outre l'illustration par des scénarios de futurs possibles dans le domaine du sport, la prospective permet d'écrire des visions qui offrent des guides de développement. Elle joue son rôle d'aide à la décision dans les différents départements en apportant des « bases de réflexion concrète sur l'avenir ». Elle a un rôle pro-actif dans les équipes marché, design, recherche et production en les associant au processus de création. En R&D, nous intégrons les visions les plus puissantes à nos programmes de recherche et de veille. Nous voulons anticiper les besoins et les possibilités pour satisfaire nos clients et devenir leader du marché. ■



Parmi les nombreuses expériences intéressantes qui ont vu le jour ces dernières années, mentionnons celle du Club ECRIN Prospective. Créé par l'association Ecrin dont le but est de favoriser les relations entre industrie et recherche, ce club organise

des rencontres et échanges entre prospectivistes de nombreux secteurs techniques et académiques.
www.ecrin.asso.fr

Mentionnons aussi l'expérience innovante du réseau d'experts en prospective réunis par la start-up américaine Foreview (www.foreview.com) qui cible prioritairement les PME.

Pour son fondateur Robert Mogel :

« Beaucoup d'entreprises établissent leur stratégie en fonction d'événements passés ou actuels. Mais alors qu'il est assez facile de savoir quelles sont les tendances à l'œuvre actuellement, il est autrement plus difficile de bien appréhender le futur. Une solution consisterait à pouvoir interroger les



Foreview
Réseau mondial
d'experts
prospectivistes

meilleurs experts, mais il est difficile de les contacter. C'est la raison qui m'a poussé à créer Foreview ».

La prospective peut même concerner des TPE et des professions libérales ainsi qu'en atteste René Düringer, Directeur des études prospectives & du congrès national au sein du Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables :



Repères
pour le futur
Publication
annuelle
de prospective
du Conseil
supérieur
de l'Ordre
des experts-
comptables

« Depuis dix ans, notre profession s'est engagée dans une démarche de changement et c'est l'objet du congrès annuel de présenter les meilleures voies de développement possibles. Je travaille pour et dans le futur en explorant à chaque fois de nouveaux terri-

DOMINIQUE CUVILLIER NOUS EXPLIQUE CE QU'EST « LA TENDANCE »

Universitaire, consultant en marketing de mode et journaliste

« Il y a souvent confusion... La tendance est un courant de fond qui peut avoir un cycle de vie de 5 à 10 ans comme, par exemple, la recherche de bien-être. La tendance part toujours d'une mutation sociologique. Ensuite elle est alimentée, prolongée, déclinée par le marketing des marques et des enseignes qui valident ainsi leurs produits. La tendance est fragile, imprévisible et facilement volatile. Il suffit d'un frémissement négatif, d'une actualité maussade... pour que cette consommation de tendance s'écroule ».

<http://www.dyn-com.com/dyncom75/dossier/dossier.htm>.

Propos recueillis par Florence Elman.

toires. C'est un poste de vigie qui permet d'étudier les meilleures pratiques au sein de notre secteur, de lancer des enquêtes, de traquer le moindre signal faible dans l'environnement. »

Des rapports complexes avec les autres fonctions de l'entreprise
Prospective et stratégie

Depuis quelques années, la stratégie

occupe le terrain et la prospective n'y échappe pas. Cependant, on assiste encore à des querelles de clocher et à des problèmes de « chasse gardée ». Pourtant l'expression relève du pléonasme : résolument tournée vers l'action, c'est-à-dire non seulement exploratoire mais aussi normative, la prospective ne peut être que stratégique.

DEUX POINTS DE VUE SUR LES RAPPORTS PROSPECTIVE/STRATÉGIE



■ « 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. »

Michel Godet, titulaire de la chaire de prospective au CNAM

■ C'est comme le pâté d'alouette : « un cheval de stratégie pour une alouette de prospective ! ». La prospective a longtemps été comme une figure de proue sur un navire. Ce n'est que depuis deux ou trois ans que les choses changent avec le déclin de la stratégie car celle-ci a plusieurs limites :

- la plus belle stratégie ne résiste pas aux aléas de la bourse
- tout le monde pense pareil : c'est le règne de la pensée unique
- l'environnement est de moins en moins façonnable, on peut de moins en moins le mettre en équations.
- la diminution du nombre d'acteurs : on ne peut guère faire de stratégie en situation de duopole !

Cependant, certains stratèges dits « outsiders » comme Richard Branson (groupe Virgin) en Grande-Bretagne agissent plus par l'intuition.

Quelles que soient les manières de l'aborder et les configurations à imaginer, la prospective ne saurait tarder à devenir « le cheval » dont la stratégie a tant besoin.

Armand Braun, Directeur de la SICS (Société Internationale des Conseillers de Synthèse) www.prospective.fr



UNE AFFAIRE DE VALEURS

André-Yves Portnoff,
Directeur de l'Observatoire de l'Intelligence
à Futuribles.

« La prospective ne s'achète pas comme une banale marchandise, elle se mérite ! Elle apporte le recul nécessaire aux décisions stratégiques des acteurs qui possèdent une vision stratégique, c'est-à-dire la conscience des buts de long terme qu'ils veulent atteindre. La prospective éclaire cette vision et valide la stratégie, c'est-à-dire le choix des actions qui vont être menées pour atteindre ces buts. Le management rend possible la pratique de la prospective, le partage de la vision du futur, la conduite de la stratégie. Il est bien évident que tout ceci repose sur une base éthique. Le choix des objectifs se fait au vu des données recueillies et en fonction des préférences, donc par référence à une échelle de valeur. La prospective peut aider au partage de valeurs, indispensable à un management moderne efficace dans le long terme. »

Source : revue de l'ENSPTT, 1996



Prospective et tendances

Il est parfois utile de rapprocher ces deux pôles qui peuvent se compléter. Mais gardons-nous de confondre les deux. Les « tendanceurs » se basent sur l'observation de signaux émergents et d'études marketing, leur vision est à court terme. Ils appliquent une logique déductive. Les prospectivistes ont une vision anticipatrice à longue portée et se servent d'une logique intuition-déductive que nous appellerons logique projective. Tout l'art du prospectiviste est donc de savoir distinguer ces épiphénomènes des tendances signifiantes (appelées aussi tendances lourdes ou invariantes).

Prospective et veille

Dans les entreprises, les rapports entre veille et prospective sont généralement très étroits, car la prospective se nourrit de la veille et se construit à partir d'elle. Par ailleurs, sur un plan organisationnel, les deux fonctions sont fréquemment rassemblées voire confondues.

Dans le Groupe Galeries Lafayette par exemple, la prospective est dévolue à une cellule spécialisée : « La prospective que nous réalisons est plutôt une veille prospective à caractère straté-

gique portant sur les enjeux et usages de la technologie dans l'univers de l'échange, pour le secteur marchand » indique Isabelle Félix, Responsable du GIE Recherche Haussmann au sein de la filiale Laser. « Parmi les actions à caractère prospectif que nous menons, on peut mentionner l'édition annuelle des Cahiers Laser, nos Débats Laser qui ont lieu chaque mois, ainsi que l'animation d'un Comité de Veille produisant une lettre mensuelle pour le Groupe. Nous avons aussi initié des expérimentations de nouveaux services comme par exemple le concept de mannequin virtuel, basé sur la personnalisation d'un avatar. Nous privilégions une logique de transversalité et pour cela, nous nous attachons à favoriser les rencontres entre les personnes. L'enjeu est de faire en sorte que les gens prennent le temps de regarder à distance ».

Prospective, innovation et créativité

De nombreux services R&D fonctionnent sans prospective, convaincus qu'il s'agit d'une spécialité de la Recherche pure et du Design. Mais les domaines de l'imaginaire, de l'intuition sont au cœur de toute créativité humaine et leur recours s'est avéré un moyen inat-

tendu, mais efficace partout où un changement s'imposait. L'innovation est simplement le moteur du changement au cœur de la prospective.

La fonction prospective en interne

Pascal Perrin, Direction Plan & Stratégie de France Télécom, explique cette évolution du positionnement de la prospective dans son entreprise :

« Il y a eu trois temps stratégiques à France Télécom : les années 80 étaient liées aux potentialités de la technologie ; les années 90 ont vu l'arrivée d'une prospective de développement des services et de l'accès à l'information ; aujourd'hui on constate un travail de nature différente. Il s'agit de comprendre comment le secteur s'intègre dans un niveau plus global. Le travail consiste à définir une grande fresque à 5-10 ans ; c'est un processus en continu, couplé à la stratégie, qui s'appuie sur une analyse actualisée en permanence et une veille favorisant la mobilité stratégique. Il s'agit d'une veille sur l'ensemble des tendances et signaux faibles, avec un ajustement en temps réel ».

De fait, la principale raison des structures de prospective reste et doit rester une fonction d'animation, pour les groupes de travail et les réseaux à la fois internes et externes, multidisciplinaires et hétérogènes, lieux de rencontres et d'échanges, et une fonction d'anticipation au service de l'action.

La prospective est affaire d'Hommes, de sensibilité/compatibilité et sa réussite est conditionnée aux choix de départs. L'entreprise en tant qu'entité a une personnalité, une mentalité, des valeurs à prendre en compte et à respecter. Si un changement en profondeur doit s'opérer, il passera par les équipes qui s'approprièrent et mettront en œuvre les objectifs prospectifs. La prospective est donc moteur des énergies individuelles dans un mouvement fédérateur. Elle dynamise l'entreprise au sein d'un projet émergent qui déclenche et pérennise les enthousiasmes personnels, suscitant au passage créativité et intelligence collective. ■

Une discipline en mouvement

La prospective a débordé de son champ préalable d'application pour aborder les domaines technologiques, sociaux, économiques, territoriaux, stratégiques, etc. Sa propre transversalité oblige aujourd'hui l'entreprise à une réflexion plus globale. La prospective, concerne donc tous les secteurs d'activité incluant la politique, la vie citoyenne, sans oublier l'environnement ou la planète. Serait-ce le signe d'un début de maturité ?

Depuis quelques années, de plus en plus de préoccupations prospectives transnationales émergent, comme en attestent les projets mis en œuvre au sein d'organismes internationaux comme l'Unesco, la Communauté européenne ou l'OCDE, qui visent tout particulièrement les entreprises. Comme l'expliquent Michel Andrieu et Pierre-Alain Schieb, conseillers au sein de la cellule Prospective de l'OCDE www.oecd.org/sge/au : « Le but de cette cellule prospective est de regarder un peu plus loin, dans une perspective transdisciplinaire. Cela se fait par le biais de projets sur deux ans sur un thème particulier, ainsi que par quelques actions spécifiques : des conférences, un Forum sur l'Avenir, la diffusion de CD-Roms ».



L'alimentation du futur
Les rencontres internationales de prospective du Sénat

L'expérience initiée par le Sénateur Trégouët illustre l'émergence accrue de la prospective dans la société civile et le débat citoyen : il s'agit de la constitution du groupe de prospective du Sénat qui réunit 147 sénateurs de tout horizon politique.

« La prospective permet de ne pas avoir d'esprit partisan car on travaille

sur le long terme. Notre méthode de travail consiste avant tout à faire se rencontrer les principaux acteurs. Nous organisons régulièrement des colloques au Sénat qui font se rencontrer entreprises, chercheurs, hommes politiques, citoyens... je diffuse aussi par Internet une lettre hebdomadaire qui recense chaque semaine des informations à connotation prospectiviste, dans le domaine scientifique et technique. www.tregouet.org/lettre/index.htm

La prospective du présent

Un reproche fait couramment à la prospective est, par une polarisation sur le futur, de négliger l'observation et la prise en compte du présent. Depuis quelques années, on assiste pourtant au développement d'un courant d'avant-garde « sociologique ». Dénommée parfois « prospective du présent », ses caractéristiques principales consistent à déceler des transformations déjà en œuvre dans la société et à encourager les transformations souhaitées en engageant des initiatives innovantes. Ce type d'actions émane souvent d'organismes publics ou semi-publics.



Le « Laboratoire du Futur », organisme sponsorisé par plusieurs entreprises, participe de ce mouvement en jouant le rôle de passerelle et de lieu de rencontre entre les porteurs d'innovations sociales et les décideurs politiques et économiques. www.labofuture.org

Une prospective pluridisciplinaire

En s'ouvrant à des préoccupations nouvelles (culture, histoire, art, sociologie, philosophie, anthropologie, autres sciences humaines, etc.) l'entreprise met en œuvre la transversalité. C'est à ces préoccupations qu'a répondu la création par France Télécom R&D du Studio Créatif en 1997. Sa mission, telle que la présente son site Internet

L'ÉCO-PROSPECTIVE

La prospective prend en compte de nouveaux enjeux pour l'Homme. Parmi celui-ci, figure celui du développement durable. C'est ce mouvement qu'illustre l'éco-prospective, tel que le présente le consultant Sauveur Fernandez, créateur du site Econovateur.com

« L'éco-prospective est une prospective stratégique tournée vers l'écologie considérée dans un sens très large, de façon holistique et globale, et intégrant l'homme dans son environnement. L'éco-prospective a trois fondements :

- Une réflexion sur l'Homme en lui-même, son éthique, ses particularités (réflexions sur la violence, les banlieues...).
- L'étude de l'Homme dans ses interactions avec l'autre
- Un fondement écologique car l'humanisme classique n'a pas vraiment réfléchi sur les interactions avec la nature.

C'est un outil de gouvernance au sens large aussi bien fait pour aider les États et les organisations à mieux définir leur rôle, qu'un outil de démocratie directe pour les citoyens, les associations. La méthodologie consiste en une réflexion sur le développement durable et une réflexion sur le maintien du lien social. »



est de « devancer les rêves - réinventer un monde où innovation et créativité sont les maîtres des lieux - générer des idées neuves, en appliquant toutes les techniques de créativité possibles, sans censure, et en mixant les compétences très en amont dès la conception d'un projet. Le Studio a également pour rôle premier de scénariser des futurs usages, en simulant des services afin de les faire valider par des experts de toutes disciplines et par des clients. »
www.rd.francetelecom.fr



Agitateur
d'imaginaire
Studio Creatif
France Telecom
R&D

Laurent Ponthou, Directeur du Studio Créatif, précise : « Nous sommes branchés sur tout ce qui bouge. Notre cœur de métier, c'est de raconter des histoires car le but, pour étudier les nouveaux usages, est d'imaginer des scénarios de comportements... À titre d'exemples, nous avons travaillé sur la maison

LA PROSPECTIVE DU PRÉSENT À LA RATP

Edith Heurgon dirige la cellule Prospective de la RATP. Elle est par ailleurs Directrice du Centre Culturel de Cerisy qui accueille des débats sur la prospective « du présent »

« Créée en 1982, la Cellule Prospective de la RATP a surtout pour but d'être un médiateur et un traducteur des problèmes que se pose l'entreprise au regard des enjeux socio-politiques. Ainsi nous devons d'abord formuler les bonnes questions pour l'entreprise et la ville. Par exemple, nous travaillons sur les questions d'insécurité, de violence, de chômage. Ce que nous faisons, c'est une prospective du présent qui se nourrit de ce qui se passe, une prospective « poil à gratter ».

Notre apport principal est une optimisation méthodologique car nous sommes un nœud de réseaux entre la recherche, l'université et les collectivités. La cellule a une capacité à mobiliser sur des terrains sociétaux concrets des chercheurs pluridisciplinaires pour aider à la compréhension du présent.

Notre travail est loin de la stratégie. Nous considérons que nous avons un devoir de décalage et d'impertinence. Nous nous efforçons de faire se croiser des regards différents.

Pour moi, la prospective doit travailler beaucoup plus selon des processus participatifs. Il doit s'agir d'une prospective partagée. Son rôle est de déranger, de sortir des schémas de pensée habituels. »

www.ratp.fr/groupe_ratp/trans_demain/prospective/222.shtml
www.ccic-cerisy.asso.fr/programme2002.html



du futur, sur les vêtements communicants, sur les nouvelles interfaces de communication. »

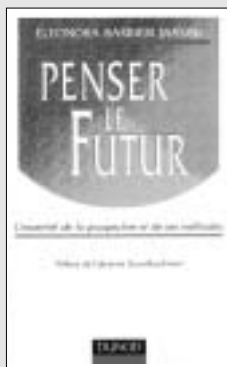
Le management d'entreprise depuis bien des années subit des « modes »

dans sa manière d'évoluer. Les techniques appliquées sont successivement décriées au profit de nouvelles méthodes. La prospective n'est pas une mode, et ceux qui voudraient le faire croire n'auraient rien compris aux valeurs qu'elle véhicule et aux moyens qu'elle est susceptible de développer. Sa richesse est de posséder tous les paramètres des démarches innovantes futures. Ainsi elle porte constamment en elle son propre pouvoir de renouvellement, comme toute approche de création et toute approche humaine. La pérennité de l'entreprise face au monde chaotique d'aujourd'hui, tient dans sa capacité à mettre en synergie sa volonté d'innovation et ses énergies internes mobilisées et dynamisées.

La prospective est le moyen le plus complet et le plus approprié de revivifier les forces internes pour rester dans la compétition en développant les projets opportuns. ■



CHIMULUS



> **PENSER LE FUTUR**
L'essentiel de la prospective
et de ses méthodes
De Masini E. Barbieri
Dunod, 2000.

Chaque pays du monde pense le futur différemment. L'auteur s'attache ici à montrer de quelles manières ces analyses prospectives se sont transformées au cours des cinquante dernières années et

de quels outils elles bénéficient aujourd'hui.

> LESSONS FROM THE FUTURE

De Stan Davis

John Wiley&Sons, mars 2001

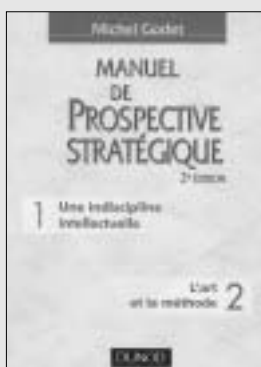
Les 20 prochaines années seront celles de la « bio-économie », caractérisée par le développement des biotechnologies et des modèles d'organisation en réseau. Savoir anticiper le futur est une règle majeure de la conduite des affaires. Mais les choses bougent actuellement à une telle vitesse que les anticipations se font plus délicates à présenter.

> L'AVENIR DE L'ESPRIT

Thierry Gaudin, *Albin Michel, 2001*

Résumé dans Business Digest n°112

Avec la réhabilitation de la philosophie et de la prospective, s'annonce l'avenir de l'esprit, dernier continent à explorer et le plus vaste de tous. Cette époque naissante sera chargée de nouvelles menaces : phénomènes d'exclusion, retards, tentatives de manipulation. Nous devons donc nous préparer en inventant une nouvelle ontologie, en reconquérant notre autonomie et en apprenant à anticiper l'avenir.



> **MANUEL DE PROSPECTIVE STRATÉGIQUE**
Michel Godet, *Dunod, 2 tomes, 2001 (réédition)*

La prospective permet d'orienter les actions présentes pour atteindre un futur voulu. Ce n'est pas seulement comprendre le passé, prévoir le futur, c'est surtout offrir un projet suffisamment mobilisateur

pour que les hommes aient envie d'agir dans le sens d'un avenir souhaité.

> PROSPECTIVE STRATÉGIQUE D'ENTREPRISE :

DE LA RÉFLEXION À L'ACTION

Jacques Lesourne

et Christian Stoffaes, *Dunod, 2001*

Présentant des témoignages d'entreprises françaises et étrangères, cet ouvrage expose avec minutie les concepts et processus sous-tendant l'art de la prospective stratégique pour identifier l'émergence de nouveaux défis et mettre en évidence leurs implications stratégiques.



> THE VISIONARY'S HANDBOOK

Nine paradoxes that will shape the future of your business

De Watts Wacker, Jim Taylor et Howard B. Means

Harper Collins, mars 2000

Les auteurs délaissent l'approche classique pour examiner neuf tendances paradoxales qui sous-tendent la micro-économie. Au cœur de ces paradoxes : des changements de plus en plus rapides. Les plus grandes certitudes sur le futur relèvent en fait de l'aveuglement. Les exemples ne manquent pas chez Kodak, Cisco, Xerox et même la société en ligne eBay.

> L'ENTREPRISE AUDACIEUSE - À LA CONQUÊTE DES MARCHÉS DE DEMAIN

Philippe Villemus, *Editions*

d'Organisation, décembre 2000.

Philippe Villemus propose ici une vision prospective des marchés du futur afin d'aider les dirigeants à concevoir leur stratégie à venir. Organisé en deux parties distinctes, ce livre tente avec succès de nous faire entrevoir le monde de demain et les nouvelles attentes des consommateurs. Un livre audacieux et astucieux à la fois !



> THE FORWARD-FOCUSED ORGANIZATION

Visionary thinking and breakthrough leadership to create your company's future

De Stephen C. Harper, *Amacom, juillet 2001*

Stephen Harper prône un leadership visionnaire pour développer l'innovation au sein de l'entreprise. Agrémenté de nombreuses études de cas, des entreprises les plus traditionnelles aux start-ups, cet ouvrage pertinent couvre tous les problèmes stratégiques et opérationnels auxquels les managers sont confrontés quotidiennement.

> www.futuribles.com Futuribles est la plus ancienne et la plus importante organisation de prospective. Son site, incontournable propose de nombreuses ressources.

> www.prospective.fr/ Ce site de la SICS (Société Internationale des Conseillers de Synthèse) s'adresse à tous ceux, si nombreux, dans des univers si divers, qui savent qu'ils ont besoin de mettre en œuvre la dimension prospective de leurs idées, de leur manière de travailler, de leurs projets.

> www.cnam.fr/lips/ Site du Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation, dirigé par Michel Godet, titulaire de la chaire de Prospective au CNAM.

> <http://2100.org/> Site initié par Thierry Gaudin. Ce site a pour ambition de proposer à nos gouvernants un certain nombre de voies destinées à éclairer les décideurs politiques.

> www.meeting-the-future.net Centre de ressources multidisciplinaire et international, Meeting-The-Future porte un regard prospectif sur l'entreprise du XXI^e siècle. Il propose

des cycles de conférences virtuelles, concernant les axes stratégiques organisationnels, avec les éclairages d'experts de haut niveau et de praticiens.

> www.foreview.com Foreview est un réseau mondial des meilleurs experts. Sa mission est d'aider les entreprises et organisations à atteindre leurs objectifs stratégiques grâce à un éclairage prospectif sur leur secteur industriel ou sur leur environnement économique et géopolitique.

> www.wfs.org/ Site de la World Future Society offrant quelques ressources en accès libre : forum de discussion, liste des principales tendances.

> www.santafe.edu/ Site de l'Université de Santa Fe, un des centres majeurs pour l'enseignement des « future studies » aux USA.

> www.worldfutures.org La World Future Studies Federation, soutenue par l'UNESCO a pour mission de promouvoir la réflexion et les études prospectives.

Présentation de l'Agence XXY

L'agence XXY, dont la devise est « le présent du futur », a vu le jour en juin 2001. Cette jeune agence qui s'appuie sur de longues expériences et un réseau expérimenté, est très innovante dans ses méthodes de travail et dans ses produits. Décidée à aider les entreprises dans leur démarche prospective, elle a mis au point trois produits, véritables outils facilitateurs d'anticipation et moteurs d'idées. Trois produits spécifiques destinés à dynamiser les équipes internes, qui permettront aussi aux entreprises clientes de communiquer leur enthousiasme prospectif pour relancer leur marché.

Pour 2002, elle lance la première revue de Prospective Opérationnelle destinée aux entreprises à l'affût d'innovations : LOOKOUT©



LOOKOUT©

L'objectif de cette revue est double :
u entraîner les équipes internes des entreprises à la pratique de la prospective, par une gymnastique mentale à exercer au fil des pages
u apporter des idées nouvelles qui seront la base d'une autre réflexion en entreprise

Les autres « outils » mis au point par l'agence XXY sont créés spécifiquement pour leurs clients :
u FUTURAMA© : audiovisuel de prospective
u SPACIOSCOPE© : cahier de tendances prospectives



Ce dossier a été co-réalisé par : Solange SAINT-ARROMAN (sol@agenceccxy.com) & Eric SEULLIET (eric.seulliet@ccxy.com)
directeurs associés de l'Agence XXY • www.agenceccxy.com

CONTRIBUTEURS AU DOSSIER PROSPECTIVE : Isabelle Félix, Responsable GIE Recherche Haussman au sein de la filiale Laser • Michel Godet, titulaire de la chaire prospective au CNAM • Jacques Arcade, consultant spécialisé en prospective • Sauveur Fernandez, consultant et créateur du site Econovateur.com • Irwin Wouts, Responsable Prospective de Décathlon • Armand Braun, Directeur de la SICS (Société Internationale des Conseillers de Synthèse) • Edith Heurgon dirige la cellule Prospective de la RATP • Laurent Ponthou, Directeur du Studio Créatif • Robert Mogel, fondateur de Foreview • Louis Tuvée, consultant en créativité et marketing prospectif • René Düringer, Directeur des études prospectives et du congrès national au sein du Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables.

Business Digest

19, rue Martel - 75010 Paris

Tél. : 01 56 03 55 95

Fax : 01 56 03 55 56

E-mail : info@business-digest.fr

www.business-digest.fr

RÉDACTION Fondateurs : Florian Grill • Pierre-Paul Leccia • Directeur Général : Amaury de Saint-Blanquat
Directeur de la Publication : Françoise Tollet • Rédactrice en chef : Marie Bellan
Rédaction : Alice Bohème • Maquette : Didier Michon

Imprimé par l'Imprimerie DFI • Commission Paritaire : n° 73568 • ISSN : 1167-2064 • Dépôt légal à parution • Prix de l'abonnement : 535 € TTC par an - TVA : 2,1 % • Prix du numéro : 62 € TTC • Business Digest est édité par Business Digest, SA au capital de 38 113 € constituée le 17 janvier 1992 • RCS Paris B 384 152 971 Siège social : 19, rue Martel 75010 Paris • Principal actionnaire : Florian Grill • Publication adhérente à la Fédération Nationale de la Presse Spécialisée (Section Presse Économique Juridique Politique). © 1992, BUSINESS DIGEST, Paris.

Tous droits réservés. Aucun extrait de cette publication ne peut être reproduit, sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit, notamment par photocopie et microfilm, sans l'autorisation écrite préalable de l'Éditeur. Business Digest est une marque déposée.