

**METHODOLOGIE PROSPECTIVE  
ET  
RECHERCHE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE**

**Fabrice ROUBELAT  
CNAM-LIPS**

**Introduction**

Depuis le milieu des années quatre-vingt (Buigues, 1985, Godet, 1985, 1997), la prospective s'est intégrée dans la littérature du management stratégique. En particulier, les techniques utilisées en prospective, et plus spécialement les scénarios dont la diffusion dans les entreprises date des années soixante-dix et quatre-vingt, sont devenus des outils de décision stratégique tout à fait classiques (Allouche et Schmidt, 1995) pour l'éclairage de la politique générale de l'entreprise (Marmuse, 1996). Ainsi l'approche prospective constitue une préoccupation pour le manager (Baumard, 1996) et une source de stimulation du questionnement stratégique (Koenig, 1996). Depuis la fin des années quatre-vingt, le concept de prospective stratégique s'est par ailleurs développé dans un certain nombre d'entreprises, notamment publiques (Lesourne et Stoffaës, 1996), en liaison avec des processus de changement stratégique, eux-mêmes principalement liés à la dérégulation des services d'utilité publique. De pratique d'entreprise, la prospective est également devenue un champ de recherche en sciences de gestion.

Si la prospective d'entreprise, en tant que champ de recherche portant sur la stratégie des organisations, entre dans le cadre du management stratégique, ses origines particulières rendent cependant nécessaire un examen approfondi de son statut épistémologique et de son positionnement méthodologique dans le cadre des sciences de gestion. Ainsi la première partie de cette contribution revient sur les origines de la prospective en insistant plus particulièrement sur le rôle dans cette genèse des préoccupations de chercheurs de disciplines constituées comme la philosophie, l'histoire et la sociologie d'une part et de champs de recherche pluridisciplinaires comme la recherche opérationnelle d'autre part. Reliant prospective générale et prospective appliquée, la deuxième partie met en évidence, qu'outre une réflexion sur le temps, la méthodologie prospective contribue à élargir le champ de l'analyse stratégique de l'organisation. La troisième partie insiste cependant sur le fait que la prospective, en tant que processus, n'est pas seulement un outil d'analyse mais contribue aussi à la création de sens dans l'organisation. A partir de l'analyse diachronique du développement de la prospective stratégique en France, la dernière partie montre enfin que ce processus déborde le cadre de l'organisation et implique non seulement les acteurs de l'entreprise mais aussi ceux de son environnement.

**De l'attitude à l'activité : la méthodologie prospective et ses origines**

Du point de vue du réalisme, la "recherche de la prospective" (Sfez, 1972) constitue un exercice difficile. L'appréhension de l'avenir en tant qu'attitude est en effet présente, au moins implicitement, dans tout processus de décision que l'on se place dans une rationalité substantive ou dans une rationalité procédurale (Simon, 1982). Ainsi,

l'anticipation se révèle consubstantielle à l'action et la "recherche de la prospective", entendue au sens large comme toute réflexion sur l'avenir, nous conduit à une recherche sur les processus de décision et d'action. D'un point de vue nominaliste cependant, force est de constater que la prospective s'est développée depuis une quarantaine d'années comme un champ de recherche à part entière. Se présentant comme une indisciplinisme plutôt que comme une discipline (Massé, 1971), comme un art plutôt que comme une science (Jouvenel, 1964, Schwartz, 1991), la prospective ne facilite néanmoins pas le travail du chercheur qui s'efforce de la situer d'un point de vue épistémologique et méthodologique.

Le plus souvent définie comme une approche pluridisciplinaire d'inspiration systémique (Jouvenel, 1993, Godet, 1997), cette prospective nominaliste, puisque c'est d'elle que traitera cette contribution, renvoie à un certain nombre d'appellations (Bain et Roubelat, 1994) qui traduisent chacune des relations avec les principales disciplines des sciences humaines et sociales (tableau 1). Les raisons de ce rattachement disciplinaire de la prospective, que l'on peut considérer comme contre nature, réside en premier lieu dans le fait que la prospective a été pensée et définie par des chercheurs qui y ont traduit les interrogations qu'ils se posaient dans leur champ disciplinaire d'origine, même si ces interrogations les conduisaient à en sortir. Aussi, peut-on considérer que ces disciplines, en particulier la philosophie, l'histoire et la sociologie, se trouvent, au moins de manière implicite quand elle n'est pas explicite, à l'origine de la naissance de la prospective. En second lieu, la prospective, de mode d'interrogation, est devenue domaine de recherche et d'application d'un certain nombre de disciplines comme la sociologie toujours, mais aussi les sciences politiques, les sciences économiques et, last but not least, les sciences de gestion.

**tableau 1**  
**Les relations disciplinaires de la prospective**

<b>courant</b>	<b>représentants</b>	<b>disciplines ou champs de recherche</b>
futurology	Flechtheim Bell	histoire sociologie
anthropologie prospective	Berger	philosophie
futures research	Helmer Enzer	recherche opérationnelle
stratégie prospective	Poirier	stratégie militaire
technological forecasting technology foresight	Linstone Martin	ingénierie science économique
futures studies	Masini Jouvenel, Dator	sociologie science politique
prospective stratégique	Godet Lesourne	sciences de gestion science économique

A la source de la prospective se trouvent des réflexions sur le temps et l'action qui nous renvoient, à travers les origines disciplinaires des premiers prospectivistes, à la philosophie, à l'histoire et à la sociologie.

Pour le philosophe Gaston Berger, l'avenir et le passé sont en effet hétérogènes et il ne peut y avoir symétrie entre les deux concepts (Berger, 1964). Ce faisant il marque la

différence entre prospective et rétrospective en utilisant pour les deux activités intellectuelles qui les concernent deux termes différents, l'étude rétrospective se tournant vers le passé, la recherche prospective vers l'avenir. Cette différenciation est liée à l'action que permet l'avenir. Alors qu'on ne peut jeter qu'un regard sur le passé, puisque, de ce côté-là, il n'y a plus rien à faire, on forme un projet pour l'avenir car là des possibilités sont ouvertes. Si le futur est un domaine d'action, la prospective en fait néanmoins un domaine de représentation, la formation des faits futurs, les *futura* par opposition aux *facta* (Jouvenel, 1964) étant en grande partie le résultat de leur représentation par les acteurs et des intentions de ces derniers.

L'objectif de la prospective étant une aide à la décision, la prospective est donc une recherche, un processus d'innovation, et non seulement une étude, comme l'est la rétrospective. L'idée de recherche conduit d'ailleurs Berger à mettre l'invention au cœur de sa réflexion afin de faire face à des situations originales où selon la métaphore du jeu d'échec les règles se modifient sans cesse, tandis que les pièces changent de nombre et de propriété. L'avenir apparaît donc un objet de construction plus que de prédiction. Ainsi, la prospective ne peut seulement se fonder sur l'analogie, le précédent ou la métaphore, et se différencie fondamentalement de la prévision prise au sens d'extrapolation.

Ce faisant, elle doit pour Gaston Berger s'appuyer sur la phénoménologie qui permet par "réduction historique" d'écarter les théories, les systèmes et les idées préconçues, d'étudier des cas concrets et de voir les choses elles-mêmes. Il devient alors possible, en réhabilitant le temps long à la fois dans l'étude du passé et de l'avenir, de distinguer les faits porteurs d'avenir et les tendances lourdes des effets de mode. Ainsi, l'anthropologie prospective s'intéresse "aux conditions générales dans lesquelles se trouvera placé l'homme, d'ici une dizaine ou une quinzaine d'années" et est une activité pluridisciplinaire qui doit reposer sur la "collaboration étroite de philosophes attentifs aux fins et préoccupés de valeurs, et de spécialistes qui soient parfaitement informés des réalités de leur domaine et de tous les moyens que les diverses techniques mettent à leur disposition".

A travers la futurologie (Flechtheim, 1966), la vision anglo-saxonne de la prospective apparaît plus pragmatique, c'est-à-dire plus large et plus proche de l'approche réaliste, car englobant toutes les formes d'appréhension de l'avenir. Ainsi la futurologie se présente comme un domaine de connaissance, synthèse de domaines variés. Elle est étroitement liée à l'histoire dont elle prolonge la dimension temporelle mais elle ne peut travailler sur des séquences chronologiques de faits précis et doit recourir à l'interprétation, la généralisation et la spéculation, ce qui la rapproche selon Flechtheim de l'anthropologie sociale, de la sociologie théorique et de la philosophie sociale. A ces spéculations, la futurologie s'efforce d'accorder des degrés de crédibilité (les probabilités subjectives, Flechtheim se référant ici à Russel) et lorsque cela est possible des probabilités mathématiques. En tant que spéculation sur l'avenir, la futurologie est cependant pour le sociologue Daniel Bell une science du présent (Bell, 1971) dont l'objectif n'est pas de prédire le futur mais de rendre explicite la structure de la société afin de définir des problèmes, de mettre en évidence des contraintes ainsi que des options, dont on ne sait cependant laquelle sera choisie.

Dans le cadre de ces différentes approches, l'objectif de la prospective n'est pas seulement de voir loin mais aussi de voir large et d'analyser en profondeur (Berger, 1964, Fowles, 1978), ce qui justifie une approche pluridisciplinaire s'appuyant sur de

larges réseaux d'expertise permettant de synthétiser des prévisions partielles, ainsi que l'utilisation des techniques d'analyse de système.

La "futures research" qui apparaît à la fin des années soixante s'inscrit précisément dans cette perspective, à l'instar de la recherche opérationnelle qui avait ouvert la voie à des travaux pluridisciplinaires formalisés (Churchman, Ackoff et Arnof, 1961). C'est d'ailleurs par analogie avec la recherche opérationnelle que se forme la "futures research" (Helmer, 1983) dont elle se définit, du moins pour Helmer, comme un sous-ensemble qui lui-même comporte un domaine d'application privilégié, l'évaluation technologique (technology assessment). Ainsi, la "futures research" sert à nommer les recherches conduites à partir de techniques comme la méthode delphi ou les impacts croisés (qu'ils soient ou non probabilistes), issues de la recherche-développement militaire et qui se diffusent à des champs d'application plus larges. Mettant l'accent sur la formalisation de l'analyse du futur, la "futures research" témoigne sinon d'un effort de rationalisation du moins de l'étude systématique de combinaisons de relations et d'hypothèses que la seule réflexion ne pourrait embrasser.

Comme pour la recherche opérationnelle cependant, il est difficile de trouver une définition réellement consensuelle de la "futures research". Très rapidement apparaît en particulier une distinction entre "futures research" et "futures studies" qui fait d'ailleurs penser à celle entre "operations research" et "system analysis" dans la mesure où la première est plus instrumentale et la seconde plus conceptuelle. Par son intérêt pour la formalisation, la "futures research" apparaît à certains trop restrictive et trop datée, d'où l'utilisation du terme plus large de "futures studies" qui renvoie non plus à une fonction de type résolution de problème mais à des préoccupations d'ordre plus général sur l'évolution de la société (Masini, 1991) ce qui la rapproche de la futurologie, au sens que lui donne Daniel Bell.

A travers la "futures research" et les "futures studies", on passe en réalité d'une interrogation globale sur l'avenir à la question des domaines d'application et donc de l'intégration de la prospective en tant que champ de recherche, en particulier dans le domaine de la stratégie, qu'il s'agisse de stratégie militaire ou de stratégie d'entreprise. En fait, avec l'émergence de ces différents champs, la prospective n'est plus seulement une attitude de la part de chercheurs ou de décideurs mais devient une activité destinée non seulement à explorer l'avenir de manière systématique mais aussi et surtout à s'insérer dans les processus de décision des organisations.

### **De la prospective à la prospective stratégique : l'entreprise dans son environnement global**

Le premier champ de recherche et d'application où s'est développée la méthodologie prospective est la stratégie militaire, qu'il s'agisse de recherche-développement en matière de systèmes d'armements, domaine qui est ensuite devenu d'une manière plus générale la prospective et l'évaluation technologique (technology assessment et technology foresight), ou qu'il s'agisse d'une prospective de nature plus géopolitique (Kahn et Wiener, 1968). Cependant, une stratégie prospective intègre ces deux dimensions et se décompose en trois phases (Poirier, 1969) : inventaire de toutes les figures de l'avenir concevables, définition des buts assignés à la stratégie générale militaire à l'horizon prospectif, définition des voies-et-moyens capables d'atteindre ces buts. A travers l'inventaire des figures de l'avenir, qui correspondent aux scénarios de Kahn et Wiener, il s'agit pour Poirier de déterminer les invariants à l'horizon prospectif puis de tester la résistance du modèle construit à partir de ces invariants à des

événements non prévus. On retrouve donc ici la dichotomie tendances lourdes/incertitudes.

C'est à partir de cette notion d'incertitude que la prospective va se diffuser à partir des années soixante-dix dans les sciences de gestion. Certes, des premières applications de la démarche prospective avaient été faites en entreprise dès la fin des années cinquante (Kodak et Snecma, voir Roubelat 1996) mais elles ne s'étaient pas accompagnées de conceptualisation théorique. La planification à long terme (long range planning), apparue dans les années cinquante (Drucker, 1957) avait quant à elle un caractère plus restrictif en insistant surtout sur les conséquences à long terme (la futurition) des décisions présentes. Par rapport à la planification à long terme, la prospective n'est que peu décisionnelle *a priori*, au sens où elle ne tire que rarement son origine dans l'éclairage d'une décision particulière. Au contraire, elle cherche à aller au-delà de l'horizon des décisions (voir loin), et de l'espace habituel des décisions (voir large). La prospective élargit donc dans le temps et dans l'espace le cadre de réflexion de la planification stratégique, en mettant en particulier l'accent sur l'environnement sociétal des organisations (Enzer, 1983).

Ainsi, la prospective stratégique entre dans le cadre de la prospective appliquée qui, si elle "traduit la même attitude d'esprit devant l'avenir" que la prospective générale, s'en distingue "par le rétrécissement de la perspective et par l'imminence de l'acte", (Massé, 1963). A partir de ces deux critères, il devient donc possible de distinguer la prospective générale, celle qui s'intéresse à l'homme en tant qu'espèce, de la prospective stratégique, qui réduit sa perspective au champ décisionnel de l'entreprise. La prospective est un processus d'innovation intellectuelle concernant l'appréhension de l'avenir qui devient stratégique quand une organisation s'intéresse aux évolutions possibles de son environnement, ainsi qu'à sa propre dynamique.

Prospective générale et prospective appliquée apparaissent donc comme imbriquées, la prospective stratégique en étant une illustration avec ses différents niveaux et les multiples dimensions auxquelles s'intéressent ses scénarios qui peuvent porter sur l'environnement général, l'environnement concurrentiel ou l'entreprise elle-même (tableau 2).

**tableau 2**  
**La prospective stratégique et ses niveaux**

Niveau	Echelle	Dimensions principales
scénarios d'environnement général	monde, continent, pays, région	politique économie société
scénarios d'environnement concurrentiel	secteur industriel	technologie structure sectorielle marché
options stratégiques	entreprise	domaines d'activité investissements organisation relations sociales

Le premier niveau est un niveau global qui s'intéresse aux évolutions politique, économique et sociétale d'une zone géographique et donne lieu à la construction de scénarios d'environnement général. Le deuxième niveau concerne l'environnement concurrentiel, le plus souvent le ou les secteurs d'activité, dans lequel l'organisation évolue. Les scénarios sectoriels que préconise Michael Porter entrent dans cette catégorie (Porter, 1986). Le troisième niveau met en évidence les évolutions possibles d'une organisation selon un ensemble de scénarios que l'on pourrait qualifier de scénarios stratégiques. L'expression "scénarios stratégiques" pose néanmoins la question de la différenciation entre scénarios et stratégies. En effet, cette expression peut paraître ambiguë et contraire à la nécessité à la fois méthodologique et organisationnelle de séparer le plus souvent scénarios et stratégies (Godet, 1997). En outre, contrairement aux évolutions des deux premiers niveaux sur lesquels l'entreprise a rarement prise, l'évolution de l'organisation dépend surtout d'elle-même. C'est d'ailleurs l'un des principaux objectifs de la prospective stratégique que de mettre en évidence les choix stratégiques pour l'organisation. Aussi, même si l'expression scénario stratégique peut sembler justifiée pour décrire les évolutions possibles de l'organisation dans son environnement, l'on préférera celle d'option stratégique qui permet d'une part de mieux séparer les évolutions de l'organisation de celles de son environnement et d'autre part de séparer le temps de la réflexion de celui de l'action.

En relation avec les deux premiers niveaux que sont les scénarios globaux et les scénarios d'environnement, les options stratégiques mettent en évidence les irréversibilités à l'échelle de l'organisation, quelles que soient les dimensions à l'origine de ces irréversibilités. Ces options peuvent découler d'une pression de l'environnement de l'entreprise ou d'une action de l'entreprise sur son environnement. L'intégration des différents niveaux présente alors l'avantage de souligner les marges de manœuvre de l'entreprise vis-à-vis des différentes composantes de son environnement, de montrer les effets des évolutions possibles de l'environnement sur l'entreprise et de faire apparaître les actions possibles de l'organisation pour anticiper ces évolutions, y réagir ou les provoquer. Elle contribue en outre à discuter la hiérarchie que l'entreprise établit, consciemment ou non, entre les différentes dimensions qui structurent son activité.

A travers les scénarios, il s'agit pour l'entreprise d'analyser des dimensions que l'entreprise n'a pas l'habitude d'appréhender, en particulier certaines dimensions de l'environnement général (notamment au travers des scénarios globaux au sens anglo-saxon de mondial). Il s'agit cependant surtout de mettre en relation les différents niveaux, les scénarios globaux prenant alors le sens français de "concernant un ensemble". Il en découle une remise en cause des dimensions structurantes pour l'entreprise et ce faisant une remise en cause des frontières de son environnement général, telle qu'elle le perçoit communément, de son environnement concurrentiel et de l'entreprise elle-même.

### **La prospective stratégique en tant que processus : de l'analyse à la création de sens**

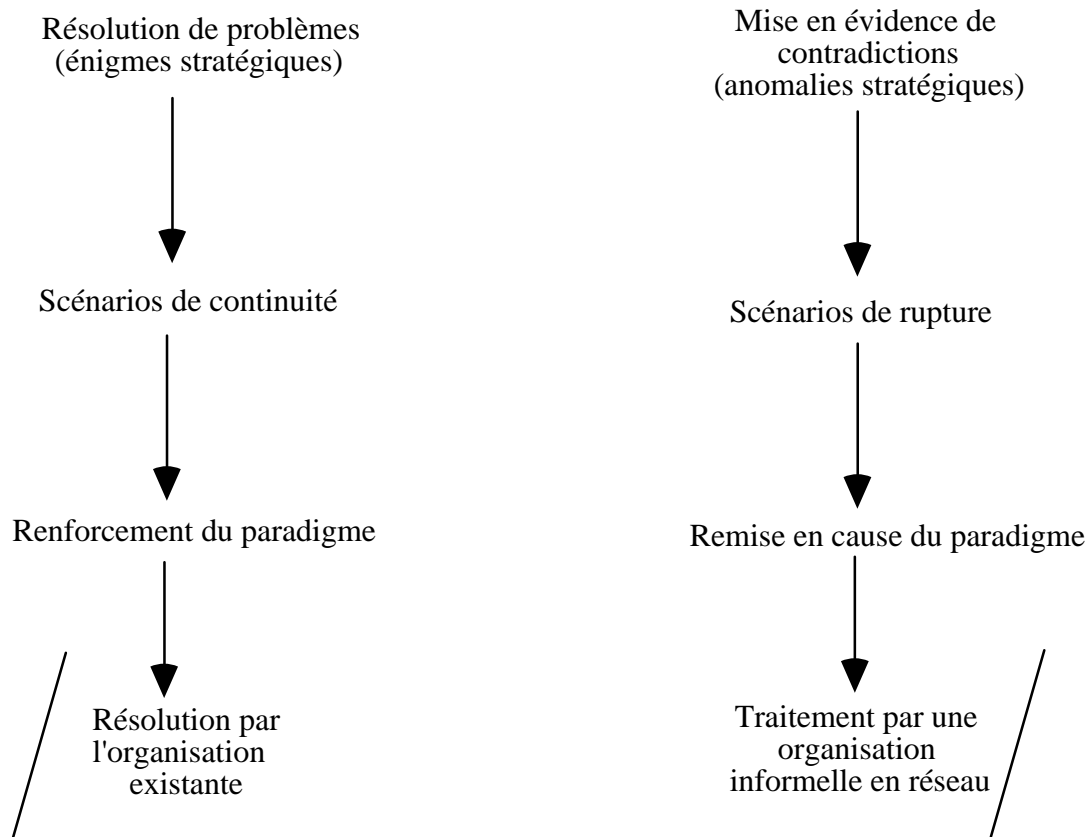
Avec la dichotomie scénarios/options stratégiques apparaît néanmoins l'intégration de la prospective à la planification et au management stratégiques.

D'un point de vue méthodologique, l'intégration de la planification stratégique et de la prospective s'est dans un premier temps faite à partir des techniques utilisées en prospective, qu'il s'agisse de matrices d'impacts croisés de type Interax (Enzer, 1980) ou plus généralement de scénarios (voir notamment Mandel, 1983, Godet, 1985, von

Reibnitz, 1989, Lesourne 1990, Schwartz, 1993 pour les principaux auteurs). Dans cette intégration de la prospective et de la stratégie, la prospective construit tout d'abord les scénarios du futur puis devient stratégique lorsqu'on en cherche les implications pour l'organisation afin d'en déduire des options stratégiques possibles, des indicateurs en termes de veille ou des décisions immédiates. Cependant, cherchant à éviter le caractère mécaniste d'une approche présentée séquentiellement, la plupart des mêmes auteurs mettent l'accent sur le fait que la prospective, en particulier à travers la construction de scénarios, est surtout un processus contribuant, en construisant du sens, à modifier les représentations que les acteurs de l'organisation ont de leur environnement. Ainsi, autant que sur l'analyse, l'accent est mis sur l'apprentissage (de Geus, 1988) ou l'appropriation (Godet, 1997), la construction de scénarios apparaissant donc comme un processus permettant à l'organisation de changer de paradigme stratégique.

Dans cette perspective, l'organisation en réseaux de l'activité de prospective (Roubelat, 1997) n'est pas seulement un moyen de faire travailler ensemble des spécialistes de domaines différents (Berger, 1964) ou de s'appuyer sur de vastes réseaux d'information et de veille (Lesourne, 1996), mais aussi de changer les représentations que partagent les acteurs non seulement sur l'entreprise mais également sur son environnement. Il en résulte que la prospective a pour objectif de mettre en évidence des contradictions et non de résoudre des énigmes stratégiques pour reprendre la terminologie de Kuhn (Kuhn, 1970). Dans ce cadre (figure 1), alors que la stratégie normale a pour objectif la résolution de problèmes (énigmes stratégiques) à partir d'un cadre de référence que constitue un scénario de continuité du paradigme stratégique, la prospective va s'attacher à mettre en évidence des contradictions (anomalies stratégiques) aboutissant à des scénarios de ruptures qui remettent en cause le paradigme ancien. Dans une optique plus proactive, la prospective pourra même, en tant que facteur d'innovation, créer des contradictions en vue de remettre en cause le paradigme ancien et de contribuer à ce que les scénarios deviennent des prophéties auto-réalisatrices ou auto-destructrices.

**figure 1**  
**Scénarios, stratégie normale et révolution stratégique**



En tant que processus concurrents, la réflexion stratégique normale et la réflexion prospective peuvent coexister au sein d'une même entreprise, la première s'appuyant sur la structure de l'entreprise, la seconde sur une organisation informelle en réseau, qui nécessite toutefois une légitimité au plus haut niveau dans l'entreprise.

La prospective stratégique ne saurait donc être définie de manière univoque dans ses relations avec les processus stratégiques des organisations. En effet, la prospective correspond à un certain nombre de fonctions différentes que l'on peut classer (Barel, 1971) selon qu'elles cherchent à construire une connaissance (fonction scientifique) ou qu'elles cherchent à influencer la construction de l'avenir (fonction idéologique), ces deux types de fonctions n'étant d'ailleurs pas antagonistes, mais complémentaires. Il découle de cette ambivalence de la prospective que l'appréhension de cette dernière ne saurait se fonder sur la recherche par l'organisation d'une rationalité, même procédurale, mais également prendre en compte les jeux d'acteurs, tant internes qu'externes.

Ce caractère ambivalent de la prospective se renforce lorsqu'on l'appréhende sous l'angle des hommes qui la mettent en œuvre. On doit en effet distinguer ici ceux qui produisent les représentations (notamment les scénarios de la prospective), qu'il s'agisse des consultants internes et externes qui animent la réflexion prospective, des experts membres de groupes de travail, de ceux, décideurs et managers, qui vont utiliser ces représentations dans leurs décisions. Ainsi apparaît une dichotomie activité/attitude (Roubelat, 1996), dichotomie qui transparait d'ailleurs dans les écrits de Gaston



Berger quand d'une part il insistait sur la prospective en tant qu'attitude et qu'il préconisait d'autre part des recherches réunissant experts et décideurs, activité qu'il mit d'ailleurs en œuvre avec la création du Centre international de prospective. A travers la notion d'attitude individuelle du décideur, et plus particulièrement du dirigeant, le processus de mise en œuvre de la prospective dans l'organisation s'appuie également sur la vision de ce dernier, au sens "d'image mentale d'un état futur possible et souhaitable de l'organisation" (Bennis et Nanus, 1985), qui est cependant reliée à une activité d'analyse de l'environnement au sein de l'organisation (Nanus, 1982).

Ces multiples facettes de la prospective ne sont pas sans conséquences sur sa position en tant que domaine de recherche dans le cadre du management stratégique. Pour Kees van der Heijden, la prospective, ou du moins les approches par scénarios, renvoient aux principales approches en stratégie, qu'il s'agisse de l'approche rationaliste, de l'approche évolutionniste ou de l'approche en termes de processus (van der Heijden, 1996). De même, la prospective stratégique relève non seulement de la préactivité qui consiste à se préparer à des changements attendus mais aussi de la proactivité, attitude par laquelle l'organisation cherche à transformer son environnement (Godet, 1997). On retrouve ces différences dans la typologie des scénarios (Ducot et Lubben, 1980) : exploratoire vs anticipatif, descriptif vs normatif, tendanciel vs contrasté, autant de dichotomies qui dénotent une différence d'attitude vis-à-vis de l'avenir cherchant d'un côté à le déduire, de l'autre à le construire.

Ainsi, la prospective relève de plusieurs des attracteurs qu'Alain-Charles Martinet a distingués pour mettre en évidence les différentes logiques de recherche en management stratégique (Martinet, 1993). Téléo-logique, la prospective l'est assurément en particulier quand elle recherche une adéquation entre les options stratégiques de l'entreprise et les scénarios d'environnement dans une recherche de rationalité sinon substantive du moins procédurale. Socio-logique elle l'est aussi quand elle porte la marque d'un nouveau président (Alba, 1988) ou d'un nouveau directeur général, quand elle fait l'objet de luttes de pouvoir à l'intérieur de l'organisation ou d'opérations de lobbying à l'extérieur. Cet attracteur socio-logique a d'ailleurs des conséquences sur les concepts utilisés en prospective stratégique, ainsi que le montre la dichotomie scénarios/options stratégiques fondée en partie sur des problèmes de frontières et de pouvoir au sein de l'organisation. Eco-logique, la prospective peut l'être par la mise en évidence des tendances lourdes et des dimensions d'incertitudes. On soulignera d'ailleurs à ce sujet la remarque de Gérard Koenig pour qui "la méthode prospective n'a d'intérêt qu'à se situer aux antipodes de l'approche contingente. Celle-ci nous rassérène par l'affirmation qu'un ordre existe, celle-là vise à stimuler un doute méthodique" (Koenig, 1996). Idéo-logique enfin, la prospective l'est sans hésiter par le processus de construction de la réalité que vise la construction de scénarios destinés à éclairer les décisions présentes et futures de ceux auxquels s'adresse l'activité de prospective.

Dans le débat sur la dichotomie positivisme/constructivisme (Le Moigne, 1990), la prospective ne peut trancher, car oscillant entre ces différents attracteurs. D'un côté la prospective adopte une attitude qui reste positiviste en recherchant à analyser les tendances lourdes et incertitudes de l'environnement de l'organisation afin de déduire des options stratégiques, qu'elles soient flexibles ou robustes, adaptées aux scénarios d'environnement. De l'autre, en insistant sur le fait que l'avenir reste à construire et que les visions de l'avenir que constituent les scénarios d'environnement et les options y contribuent, la prospective n'apparaît pas uniquement comme un outil de décryptage du futur mais permet aux différents acteurs de l'organisation de transformer non seulement

l'entreprise mais aussi son environnement. En particulier la prospective se veut également un outil de création de sens pour construire de nouveaux anneaux de causalité constitutifs de l' "action d'organiser" (Weick, 1979).

### **La dynamique de la prospective stratégique : au-delà de l'organisation**

La dynamique de la prospective stratégique, telle qu'elle apparaît à partir de l'étude diachronique des pôles de développement de la prospective d'une part et du développement de la prospective au sein des organisations en France d'autre part (Roubelat, 1996), montre que la question de la recherche de sens non seulement dans l'organisation mais aussi dans son environnement est précisément une des préoccupations centrales des dirigeants d'entreprise ayant contribué au développement de cette prospective. Par là-même apparaît le lien entre l'attitude prospective de ces dirigeants et le développement de l'activité de prospective, ce qui n'est pas sans conséquence pour l'organisation et la dynamique de la prospective stratégique.

La genèse de la prospective en France fait apparaître que c'est à l'extérieur de leurs organisations que naît l'intérêt de chefs d'entreprise pour la prospective. Avec la création en 1957 du Centre international de prospective, Gaston Berger met en effet en réseau chefs d'entreprises (comme Georges Villiers, président du CNPF, Arnaud de Vogüé, président de Saint-Gobain et Marcel Demonque, vice-président et directeur général des Ciments Lafarge), hauts fonctionnaires et universitaires en vue de réfléchir sur l'avenir. Autant que l'intérêt que suscitent les travaux sur l'avenir, c'est d'ailleurs cette composition hétérogène, ce lieu d'échange qui semble important au sortir d'une époque où chefs d'entreprise et hauts fonctionnaires se méfiaient quelque peu les uns des autres. L'activité de ce Centre témoigne aussi de la différence entre attitude et activité de prospective puisque au départ il publie des "réflexions prospectives" individuelles avant de progressivement déboucher sur des travaux collectifs, participatifs, en particulier en entreprise.

L'une des premières expériences de "prospective appliquée", telles qu'elles se diffusent à partir du Centre international de prospective, date de 1961. Elle concerne la Snecma, sous l'impulsion de son président, Henri Desbruères, avec le concours de membres du Centre comme Pierre Massé. L'objet de cette application n'apparaît pas seulement comme le fruit de l'intérêt d'un dirigeant pour la prospective mais également comme une nécessité pour la Snecma, ainsi que le souligne Desbruères. En effet, dès le début des années soixante émerge un nouveau type d'industrie qu'esquisse le projet visant la construction d'un avion supersonique, le futur Concorde. Elle se situe dans le cadre d'une compétition entre coalitions rivales, à laquelle Pierre Massé n'est pas étranger en tant que Commissaire au Plan, puisque, quelques mois plus tard, elle se déroule notamment au sein de commissions du Plan, autre lieu de développement de la prospective française. L'attitude prospective apparaît ici comme un vecteur de mutation culturelle non seulement interne mais aussi externe visant en particulier "toutes les sphères qui forment le contexte de la Snecma", selon l'expression de Desbruères lui-même. Par le discours qu'elle permet de véhiculer, elle cherche donc à être un instrument de transformation des perceptions de l'environnement non seulement au sein de l'entreprise, mais également à l'extérieur de cette dernière, en particulier en associant au processus des personnalités extérieures.

A la fin des années soixante, la prospective commence à se développer au sein d'entreprises énergétiques telles Elf et Shell, et en particulier la filiale française de cette dernière. Là encore, une relation nette peut être établie entre les exercices de prospective internes et externes dans une période où la plupart des acteurs énergétiques anticipent la transformation du marché pétrolier.

Quand Pierre Guillaumat commande en 1969 à Bernard Delapalme une étude sur Elf à l'horizon 1985, le président de l'Erap demande à son directeur de la recherche, du développement et de l'innovation de former un groupe de travail similaire à celui de "réflexions pour 1985" du Commissariat général du Plan (que Pierre Guillaumat avait présidé et dont Delapalme avait été le rapporteur). Ce n'est cependant pas de manière fortuite que Pierre Guillaumat lance un tel exercice de prospective globale, près de cinq années après la fin des travaux du groupe "réflexions pour 1985". L'intervalle de temps entre les deux études est en effet trop important pour qu'il puisse s'agir d'une simple transposition. En fait, l'année 1969 apparaît comme une année charnière pour l'ensemble du secteur de l'énergie. C'est par exemple au cours de cette année qu'est décidé le programme français d'équipement électronucléaire et que les premiers gisements de pétroles sont découverts en mer du Nord. Or ce qui deviendra Elf dépend alors à 70 % de son pétrole algérien. Le groupe de travail composé par Bernard Delapalme comporte d'une part des membres de l'Erap et de la Snpa, 6 au total, mobilisés à temps partiel pour l'occasion, et d'autre part des membres extérieurs à l'entreprise dont Hugues de l'Estoile, le chef du centre de prospective et d'évaluation du ministère des Armées, et Michel Pecqueur, alors directeur délégué pour l'uranium enrichi au CEA. Il constitue donc une ouverture sur des réseaux extérieurs certes, mais en territoire connu, Pierre Guillaumat ayant été administrateur général délégué du CEA et Ministre des Armées.

A la même époque, l'ensemble des acteurs du secteur énergétique se retrouvent dans la commission de prospective de l'énergie du Plan. On y retrouve Bernard Delapalme, Michel Pecqueur, Jacques Lacoste d'EDF (voir sa contribution sur "l'abondance pétrolière, jusqu'à quand ?) et Pierre Wack, l'initiateur de la planification par scénarios au sein de la Shell française puis de la cellule de planification du groupe à Londres. A travers cet exemple, prospective publique et prospective stratégique apparaissent interconnectées. Ainsi, la prospective publique constitue un vecteur de diffusion de la prospective d'entreprise. En outre le parcours des membres de ce groupe est particulièrement révélateur de la relation forte entre l'attitude prospective des dirigeants et de leurs conseillers et l'activité de prospective au sein des organisations. C'est ainsi que Michel Pecqueur, devenu président d'Elf, commandera la troisième grande étude de prospective du groupe au milieu des années quatre-vingt, que l'on retrouvera Bernard Delapalme comme conseiller de Jérôme Monod (qui avait travaillé avec Bernard Delapalme lors de l'exercice "réflexions pour 1985" du Plan et mis en place le dispositif de prospective de la Datar) à la Lyonnaise des Eaux au début des années quatre-vingt-dix, et que Jacques Lacoste sera l'un des conseillers de Jean Bergougnoux lors de la mise sur pied du management stratégique intégré d'EDF.

Depuis le milieu des années quatre-vingt, l'exemple des entreprises de service public est également révélateur de ce lien entre l'organisation et son environnement que constitue la prospective.

Il s'agit pour ces entreprises d'anticiper et de préparer tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur de l'entreprise des changements institutionnels liés en particulier au processus européen de déréglementation. Pour EDF par exemple, le changement de

paradigme, mis en évidence au milieu des années quatre-vingt par l'étude "EDF en 2025", était susceptible de reposer d'une part sur le changement de comportement des pouvoirs publics (état, collectivités locales) vis-à-vis de l'entreprise et d'autre part sur l'émergence d'un nouvel acteur (l'Europe) dans le jeu institutionnel. Se développe alors une activité de prospective stratégique, sous l'impulsion de son directeur général de l'époque, Jean Bergougnoux, destinée mettre en évidence de nouvelles classes de problèmes et de réponses à tous les niveaux de l'organisation.

La caractéristique principale d'un tel changement de règles du jeu est en effet son caractère irréversible à l'échelle de l'organisation, ce qui signifie que l'ensemble des niveaux de l'entreprise sont concernés, ainsi que l'ensemble des dimensions auxquelles s'intéresse la réflexion prospective et stratégique. Ainsi, la prospective concerne l'ensemble des acteurs de l'organisation et vise, comme le souligne Pierre Daurès, l'actuel directeur général d'EDF, la construction "d'une lecture commune du contexte" et l'établissement des "conditions du consensus" autour d'une "vision globale de l'avenir de l'entreprise au niveau des experts et des managers de terrain". Au-delà de la volonté de promouvoir des processus participatifs, il s'agit surtout de mettre en cohérence les représentations des différents acteurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, cohérence d'autant plus importante et difficile à atteindre que les grandes décisions technico-économiques centralisées ont souvent laissé la place à des micro-décisions décentralisées.

Ainsi, les travaux du comité de la prospective d'EDF font largement appel à des compétences d'experts et de décideurs non seulement de tous niveaux, non seulement à l'intérieur de l'entreprise mais aussi à l'extérieur de l'entreprise. En outre, ces travaux débordent le cadre de ce comité stricto sensu. Au début des années quatre-vingt-dix, sous l'impulsion de Jean Bergougnoux, un club d'entreprises "Entreprises et prospective", composé principalement d'entreprises de service public, est même constitué afin de mener en commun, dans un cadre non formel, des travaux de prospective, par exemple sur les questions de gestion des ressources humaines ou sur les questions liées au concept de service public européen. Pour Jean-Paul Bailly, président de la RATP, il s'agit aussi par la prospective d'introduire dans le processus de réflexion stratégique de l'entreprise des acteurs externes comme les collectivités locales. Dans ces entreprises, on note ainsi une transformation de la réflexion stratégique elle-même, débordant le cadre des classiques études technico-économiques.

Ainsi, la prospective stratégique n'apparaît pas seulement comme un processus interne de création de sens mais aussi comme une occasion de confrontation des visions propres à l'organisation avec celles des acteurs de son environnement, voire à la construction de représentations collectives, débordant le cadre de l'organisation. Dans ce processus, l'implication des dirigeants est essentielle pour permettre la transgression des frontières tant internes qu'externes de l'organisation, et donc permettre à la prospective de se développer.

## **Conclusion**

Par son origine pluridisciplinaire, la prospective donne au management stratégique une perspective plus étendue. Ainsi, il ne s'agit pas seulement de voir loin, mais aussi de voir large et de souligner l'importance potentielle de dimensions susceptibles de mettre en cause non seulement l'environnement de l'entreprise mais aussi l'entreprise elle-même. En s'inscrivant dans cette perspective diachronique et multidimensionnelle, la prospective apparaît donc comme contribuant à l'évolution des organisations en

modifiant, par l'intermédiaire de représentations hypothétiques que constituent les scénarios, les paradigmes stratégiques de ces dernières. Car la prospective s'inscrit dans plusieurs logiques différentes. En particulier, si la prospective semble trouver sa place dans le cadre d'une rationalité procédurale à travers la construction de scénarios et la recherche des options stratégiques adaptées, elle est aussi un exercice d'influence tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Elle devient donc un instrument de pouvoir autant que de construction de la réalité.

Il en découle que la prospective stratégique, en tant que champ de recherche en management stratégique, ne relève pas du seul domaine de techniques désormais bien connues comme les scénarios, mais doit également être appréhendée en termes de processus. Or, ces processus sont d'autant plus complexes que les processus de décision des organisations qui pratiquent la prospective sont eux-mêmes délicats à appréhender et débordent parfois le cadre de l'organisation elle-même. Quant aux techniques, utilisées en prospective, elles doivent également tenir compte dans leur évolution de ces processus et constituer non seulement des outils d'analyse de l'environnement mais aussi des outils de communication permettant d'impliquer tant les acteurs internes que les acteurs externes de l'organisation. En effet, au-delà des multiples formes de prospective, la prospective d'entreprise apparaît au moins par les hommes liée à des processus de prospective dépassant le cadre de l'organisation. En dépit de l'actuel déclin relatif de la prospective publique, ces processus sont sans doute amenés à se développer, peut-être de manière moins structurée et peut-être à d'autres niveaux que le niveau national, en particulier à partir d'une dialectique niveau global-niveau local. Ainsi pourraient se constituer de nouveaux réseaux et de nouvelles activités de prospective qui deviendront autant de champs de recherche et d'application pour le management stratégique de l'activité de prospective des organisations.

## Références bibliographiques :

- Alba P., " Prospective et stratégie d'entreprise ", Futuribles, février 1988.
- Allouche J., Schmidt G., Les outils de la décision stratégique, La découverte, Paris, 1995.
- Amara R., " Views on futures research methodology ", Futures, juillet-août 1991.
- Bennis W., Nanus B., Diriger, Interéditions, 1985.
- Bain D., Roubelat F., " Profutures : the birth of the strategic prospective and futures studies international network for applied methodology ", Futures, avril 1994.
- Barel Y., " Prospective et analyse de systèmes ", Travaux et recherches de prospective, n°14, La documentation française, 1971.
- Baumard P., Prospective à l'usage du manager, Litec, Paris, 1996.
- Bell D., " Prévision contre prophétie ", in Dumoulin J., Moïsi D. (dir.), L'historien entre l'ethnologue et le futurologue, Mouton éditeur, Paris, 1971.
- Berger G., Phénoménologie du temps et prospective, PUF, Paris, 1964.
- Buigues P.A., Prospective et compétitivité, McGraw-Hill, Paris, 1985.
- Churchman C.W., Ackoff R.L., Arnoff E.L., Eléments de recherche opérationnelle, Dunod, Paris, 1961.
- DeGeus A., " Planning as learning ", Harvard Business Review, vol. 66, no 2, mars-avril, 1988.
- Drucker P., " Long range planning : challenge to management science ", Management science, avril 1959.
- Ducot C., Lubben G.J., " A typology for scenarios ", Futures, vol.12, 1980.
- Enzer S., "Interax : an interactive model for studying future business environment", Technological forecasting and social change, vol. 17, 1980.
- Enzer S., " New directions in futures methodology ", J. Morrison et alii (ed.), Applying methods and techniques of futures research, Jossey-Bass, San Francisco, 1983.
- Flechtheim O., History and futurology, Verlag Anton Hain, Meisenheim am Glan, 1966.
- Fowles J. (ed.), Handbook of futures research, Greenwood press, Westport, 1978.
- Godet M., Prospective et planification stratégique, Economica, Paris, 1985.
- Godet M., Manuel de prospective stratégique, Dunod, Paris, 1997.
- Helmer O., Looking forward, Sage, Beverly Hills, 1983.
- Jouvenel B. (de), L'art de la conjecture, Editions du Rocher, Monaco, 1964.
- Jouvenel H. (de), " Sur la méthode prospective : un bref guide méthodologique ", Futuribles, n°179, septembre 1993.
- Kahn H., Wiener A., L'an 2000, Robert Laffont, Paris, 1968.
- Kuhn T., La structure des révolutions scientifiques, Flammarion, Paris, 1983, collection Champs, seconde édition originale, 1970.
- Koenig G., Management stratégique : paradoxes, interactions, apprentissages, Nathan, Paris, 1996.
- Le Moigne J.-L., "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation", in Martinet A.-C., Epistémologies et sciences de gestion, Economica, Paris, 1990.
- Lesourne J., " Prospective ", Encyclopédie économique, Economica, 1990.
- Lesourne J., Stoffaës C. (ed.), La prospective stratégique d'entreprise : concepts et études de cas, InterEditions, Paris, 1996.
- Mandel T., " Futures scenarios and their uses in corporate strategy ", in Albert K. (ed.), The strategic management handbook, McGraw Hill, New York, 1983.
- Marmuse C., Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques, Economica, Paris, 1996.

- Martinet A.C., “ Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour ? ”, séminaire Condor, 1993.
- Masini E., Why futures studies ?, Grey Seal Books, London, 1993.
- Massé P., “ L'esprit prospectif et l'application ”, Prospective, n° 10, PUF, Paris, 1963.
- Massé P., “ De prospective à prospectives ”, Prospectives, n°1, PUF, Paris, juin 1973.
- Nanus B., “ Quest - Quick environmental scanning technique ”, Long Range Planning, vol. 15, n°2, 1982.
- Poirier L., “ Une méthode de stratégie militaire prospective ”, Ecole supérieure de guerre, 1969, publié in Essais de stratégie théorique, FEDN, 1983.
- Porter M., L'avantage concurrentiel, InterEditions, Paris, 1986.
- Reibnitz U. (von), La technique des scénarios, Afnor, Paris, 1989.
- Roubelat F., La prospective stratégique en perspective : genèse, études de cas, prospective, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Cnam, Paris, 1996.
- Roubelat F., “ Prospective et processus de décision : le rôle des réseaux de prospective dans la stratégie de l'entreprise ”, contribution à la rencontre MCX, Poitiers, 1997.
- Schwartz P., The art of the long view, Doubleday, New York, 1991.
- Schwartz P., “La planification stratégique par scénarios”, Futuribles, n°176, mai 1993.
- Sfez L., L'administration prospective, Armand Colin, Paris, 1972.
- Simon, Models of bounded rationality, volume 2, The MIT Press, Cambridge (Ma), 1982.
- Van der Heijden K., Scenarios, the art of strategic conversation, John Wiley & Sons, Chichester, 1996.
- Weick K. E., The social psychology of organizing, 2nd ed., Addison Wesley, Reading (Ma.), 1979.