



**PRE-PRINT SERIES**

**RÉSEAUX PROSPECTIFS ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE**

Article publié dans la *Revue Française de Gestion*  
n°133, p. 14-22, mars-avril-mai 2001

**Fabrice ROUBELAT**  
University of Poitiers – Graduate School of Business  
[froubelat@iae.univ-poitiers.fr](mailto:froubelat@iae.univ-poitiers.fr)

## RÉSEAUX PROSPECTIFS ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Fabrice ROUBELAT

*Résumé* : Pour une entreprise, la prospective constitue un voyage dans l'espace et le temps. A travers l'analyse de la prospective, telle qu'elle s'est développée dans les entreprises françaises depuis la fin des années cinquante, il apparaît cependant que le « voir loin » de la prospective constitue surtout une méthode pour « voir large », c'est-à-dire élargir, voire déplacer, le champ de l'environnement stratégique des organisations. De même, d'un point de vue organisationnel, la prospective se développe autour de réseaux d'hommes, experts et décideurs, fonctionnels et opérationnels, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Grâce à des acteurs d'horizons différents, ces réseaux permettent de discuter et de renouveler les problématiques stratégiques de l'entreprise.

L'histoire des relations entre prospective et stratégie montre que l'une des plus grandes difficultés de l'anticipation consiste à sortir de l'horizon habituel de la réflexion stratégique et de fixer des bornes, dans l'espace et dans le temps, utiles pour l'action. Cette question de l'espace et du temps, qui se trouve ainsi au cœur du lien conceptuel entre prospective et stratégie, est elle-même à la source de l'interrogation prospective (le « voir loin et voir large » de Berger, 1957 et de Fowles, 1978). Elle explique la diffusion de la prospective, notamment à travers les scénarios, dans la littérature stratégique (Buigues, 1985, Godet, 1985, Schoemaker, 1993, Schwartz, 1993, Allouche et Schmidt, 1995, Baumard, 1996, van der Heijden, 1996) et dans les entreprises (Linneman et Klein, 1979 et 1983, Malaska, 1985, Wack, 1985, Lesourne et Stoffaës, 1996). Evoluant dans un environnement instable, l'entreprise se trouve non seulement confrontée à la transformation de cet environnement, mais aussi contrainte à appréhender les rythmes auxquels ces transformations s'opèrent.

Ainsi, la prospective, en tant qu'activité de réflexion sur l'avenir de l'entreprise et de son environnement, permet à l'organisation de se situer au-delà de l'horizon des plans et de l'espace stratégique défini par ses domaines d'activités. Cependant, se pose la question de la pertinence d'une telle approche : dans quelle mesure est-il possible de se projeter dans l'espace et dans le temps et d'en faire profiter l'organisation ? En d'autres termes, il s'agit de se demander ce que signifie concrètement l'anticipation prospective pour une organisation et comment cette dernière peut mettre en œuvre une telle approche.

L'étude diachronique de la prospective, telle qu'elle s'est développée dans les entreprises françaises depuis près d'un demi-siècle, permet d'apporter des éléments de réponse à une telle interrogation et surtout d'évaluer les pratiques des organisations qui l'appliquent de façon durable. Il s'agit en particulier des entreprises énergétiques, et plus généralement des entreprises de service public, ce qui est d'autant plus intéressant que ces organisations viennent de connaître des transformations importantes. Dans cette évaluation la question de l'espace et du temps revêt un intérêt majeur à double titre. D'une part il apparaît en effet que la question de l'espace couvert par la réflexion prospective est pour ces organisations au moins aussi important que celle du temps. D'autre part, il se dégage d'une telle

analyse que l'organisation d'une activité de réflexion sur l'avenir déborde le plus souvent le cadre de l'entreprise et de ses structures, ce qui peut conduire à considérer la prospective comme une activité d'animation de réseaux. La question de l'espace et du temps n'apparaît alors pas seulement un moyen d'évaluer les travaux de prospective mais aussi l'organisation et les fonctions de la prospective au sein des entreprises.

## **I Horizons prospectifs et espaces stratégiques**

### *I.1. L'expansion de l'espace et la déformation du temps*

Dès lors que l'environnement et le temps sont considérés comme des variables, les scénarios de la prospective viennent nécessairement s'intégrer dans la réflexion stratégique de l'entreprise (Martinet, 1983). Ainsi, l'intérêt d'une pensée prospective appliquée à la stratégie d'entreprise repose sur le constat de l'accélération des rythmes auxquels s'opèrent les changements de l'environnement et sur celui de la multiplication des dimensions d'analyse à mettre en interaction (Berger, 1957, Drucker, 1959). L'incertitude ne repose donc pas uniquement sur la nature des transformations de l'environnement qui définissent des niveaux de turbulence (Ansoff, 1989), mais aussi sur l'appréhension des rythmes auxquels ceux-ci s'opèrent et les relations entre ces différents rythmes. Ces transformations se traduisent par le caractère variable des échelles temporelles elles-mêmes, en particulier lorsque l'on s'intéresse aux systèmes non-linéaires.

Certaines discontinuités dans l'évolution de l'environnement peuvent en effet s'expliquer par le comportement non linéaire de certaines variables que les sciences de gestion cherchent à appréhender dans leur complexité (Stacey, 1995). Il découle de cette appréhension non linéaire des phénomènes une relativité de la notion de long terme en fonction des dimensions étudiées, du secteur d'activité et de l'entreprise. A la notion de durée s'ajoute celle de rythme. Ainsi, l'entreprise est confrontée à des échelles de temps non seulement multiples mais aussi variables.

Dans de tels environnements, les travaux cherchant à mettre en évidence et à confronter des échelles de temps tant dans les scénarios que dans les techniques couramment utilisées en prospective demeurent rares et pour la plupart anciens (Enzer, 1980). Le temps est ainsi souvent le grand absent des études de prospective, ce qui peut sembler paradoxal (Gonod, 1996). En effet, contrairement à la définition classique du concept de scénario (Kahn et Wiener, 1968), la construction de ces derniers se traduit le plus souvent par l'ébauche de représentations alternatives qui ne précisent nullement les chemins pour y parvenir car il s'agit essentiellement de placer l'organisation dans des environnements différents.

Dans ces conditions, la notion de long terme s'efface au profit de celle de rupture (Jouvenel, 1999) et l'horizon de la prospective stratégique doit alors être appréhendée en termes d'irréversibilités. En effet, si l'on considère comme Jacques Lesourne que la notion de stratégie se fonde sur le caractère irréversible à l'échelle de l'organisation de l'action de cette dernière (Lesourne, 1994), la décision stratégique est soit celle qui crée une irréversibilité pour l'ensemble de l'organisation, soit celle qui anticipe une évolution de son environnement susceptible de provoquer une telle irréversibilité. Cette notion d'irréversibilité à l'échelle de l'organisation est importante car elle permet non seulement de distinguer la stratégie et la tactique mais aussi la prospective stratégique de la prospective opérationnelle. Ainsi, si la

mise en évidence de ruptures liées à des irréversibilités locales relève bien de la prospective, cette dernière n'est pas stratégique car ne concernant pas l'ensemble de l'organisation. *A contrario*, une prospective générale, débordant le cadre de l'organisation, n'est stratégique que si les ruptures qui en découlent sont sources d'irréversibilités pour cette dernière. Ici toute la difficulté de l'exercice consiste donc à se demander si les évolutions de l'environnement sont sources d'irréversibilité pour l'organisation et si la réponse est oui à quelle échelle en termes d'impacts sur les ressources humaines, sur l'allocation de ressources financières, d'image de l'entreprise...

Ainsi, la prospective d'entreprise met en interaction différents niveaux portant respectivement sur l'environnement général, l'environnement concurrentiel et l'organisation elle-même (Roubelat, 2000a). A ce troisième niveau, les options stratégiques mettent en évidence les irréversibilités à l'échelle de l'organisation, quels que soient les niveaux des 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.

La prise en compte simultanée des différents niveaux présente l'avantage de souligner les marges de manœuvre de l'entreprise vis-à-vis des différentes dimensions 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. 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, tel qu'elle le perçoit communément, de son environnement concurrentiel et de l'entreprise elle-même. Lorsque de telles évolutions sont mises en évidence, la prospective concerne donc, en tant qu'activité, l'ensemble de l'organisation, puisque l'échelle des changements attendus ou provoqués est celle de l'organisation tout entière, ce qui n'est pas sans conséquences sur les acteurs à mobiliser.

Cet élargissement du champ de l'analyse stratégique, en particulier dans les dimensions de l'environnement sociétal (Enzer, 1983), est principalement lié à l'hétérogénéité croissante de la nature des discontinuités auxquelles doivent faire face et que créent les entreprises. Le double phénomène de la globalisation (Reich, 1993, Joffre, 1997) et de l'accroissement du poids des pouvoirs locaux (Guigou, 1996) conduit par exemple à devoir d'une part multiplier les niveaux politiques pris en compte par l'entreprise, des collectivités territoriales aux instances communautaires et intergouvernementales et d'autre part à articuler régulation globale et régulations locales (Gilly et Pecqueur, 1995).

Cette expansion de l'espace et cette déformation du temps conduisent à une multiplication des environnements possibles de l'entreprise. Le niveau de l'entreprise est quant à lui appréhendé de manière particulière car il met en évidence l'importance des différents environnements possibles et les marges de liberté de l'entreprise. Selon le degré de spécialisation de l'entreprise, ces marges de liberté sont plus ou moins grandes et le nombre d'environnements admissibles est plus ou moins important (Koenig, 1996a). Il apparaît alors que ce n'est plus seulement la représentation de l'environnement qui se trouve remis en cause mais celle de l'entreprise elle-même à travers les conséquences de ces réflexions sur différentes échelles temporelles et organisationnelles.

## *1.2. Réseaux d'acteurs et changement de paradigme*

La dilatation de l'espace stratégique des organisations conduit à une multiplication des interactions entre des acteurs, sinon plus nombreux, du moins plus hétérogènes. D'un point de vue méthodologique, cette remise en cause, à travers les scénarios, de la hiérarchie des dimensions de l'environnement des organisations, s'appuie sur des processus participatifs plaçant en interaction des réseaux d'acteurs, experts, stratèges et managers, internes comme externes à l'organisation (Roubelat, 2000b). Ainsi, la prospective est devenue un exercice de mobilisation autour d'un projet (Lesourne, 1985) auquel ne succède pas nécessairement une prise de décision. En tant qu'activité de réflexion collective, elle apparaît alors comme un élément, souvent parmi d'autres, de la formation des représentations, en termes d'anticipation et de conjectures (Munier, 1994), non seulement des décideurs mais aussi des différents acteurs de l'entreprise et de son environnement.

La diversité des grilles de lecture proposées par la prospective, tant en termes de scénarios que d'options stratégiques, ainsi que les remises en cause qu'elles suscitent, posent néanmoins le problème des luttes de pouvoir qu'elles peuvent révéler et des résistances qu'elles peuvent susciter (Leban, 1992). Ce risque est d'autant plus grand dès lors que la prospective passe d'une fonction d'explicitation et de discussion des représentations à une fonction plus idéologique (Barel, 1971). Les travaux sur l'application des cartes cognitives à la gestion (Calori et alii, 1995) et à la prospective (Warren, 1995) ainsi que ceux concernant leurs implications en termes de paradigmes stratégiques, au sens de représentations partagées (Laroche et Nioche, 1994), mettent justement en évidence l'intérêt porté au problème de la représentation de l'environnement par les différents acteurs de l'entreprise. Dans le cadre d'un exercice de prospective, il ne s'agit cependant pas seulement d'explicitier les cartes cognitives des décideurs mais de construire des représentations collectives. A partir des principales dimensions de ces cartes cognitives, la prospective constitue un exercice de remise en cause des paradigmes stratégiques par l'intermédiaire de l'étude de scénarios et d'options stratégiques nouvelles, qui constituent autant de visions alternatives de l'environnement et de l'entreprise. L'analogie entre ce processus de modification des représentations et celui de changement de paradigme scientifique (Kuhn, 1970) se trouve néanmoins limitée par le fait que les scénarios ne reposent pas sur des « anomalies » factuelles mais sur des constructions virtuelles, au sens de non-actuelles (Granger, 1995).

Ces constructions virtuelles permettent un décalage dans le temps entre la remise en cause du paradigme dominant et l'émergence de véritables « paradigmes concurrents » susceptibles de le remplacer et de servir de doctrine stratégique. L'élaboration des scénarios apparaît alors comme un procédé à la fois utopique et uchronique (Ladrière, 1973), dans la mesure où les scénarios se situent à la fois hors de l'espace et hors du temps. Ce décrochage par rapport au réel facilite l'émergence de représentations alternatives susceptibles de concurrencer les paradigmes stratégiques de l'entreprise. Ainsi, la prospective s'appuie sur une série de décalages qui expliquent pour partie la disparition sinon du temps, du moins des rythmes, dans les représentations proposées par la prospective. D'un point de vue organisationnel, ces problèmes impliquent la mise en place de dispositifs façonnant l'approche de l'entreprise vis-à-vis des problèmes qu'elle rencontre. De normative, la prospective devient un élément de construction de sens (au sens de Weick, 1995) dans et autour de l'organisation.

Dans un tel cadre, le modèle du réseau, considéré comme un système d'acteurs dont les relations sont instables (Koenig, 1996 b), semble adapté au développement

de l'activité de prospective. Il faut toutefois disposer de nœuds de réseaux qui permettent à celui-ci de se structurer (Floyd et Wooldridge, 2000). Il s'agira en particulier de s'attacher à aménager des « trous structuraux » (Burt, 1995) de manière à offrir aux acteurs du processus de prospective des contacts non redondants avec ceux qu'ils peuvent avoir par ailleurs, ainsi qu'à leur proposer des thématiques innovantes. On retrouve ici l'effet réseau et l'importance des relations externes sur les processus d'innovation et de changement stratégique (Romelaer, 1999, Pettigrew et Fenton, 2000). C'est d'ailleurs dans le but de favoriser les processus de mutation des grandes entreprises publiques qu'une activité de prospective dite stratégique (Godet et Roubelat, 1994, Lesourne et Stoffaës, 1996) s'est développée depuis le milieu des années quatre-vingt pour anticiper le processus de déréglementation. C'est cette « prospective stratégique » qui constitue le champ d'investigation privilégié de l'analyse diachronique des relations entre prospective et stratégie, pour laquelle nous disposons maintenant d'un recul suffisant.

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

### *II.1. La prospective et ses horizons disparus*

Jusqu'où peut-on envisager l'expansion de l'espace d'une organisation ? A cette question, le bon sens fera remarquer que toute prospective ne peut pas être une prospective mondiale et ne peut couvrir tous les secteurs d'activités possibles. En pratique cependant, les limites à l'expansion de l'espace couvert par la prospective relève parfois du domaine de la politique. Ainsi, lorsque au début des années soixante le Commissariat général du Plan livra son premier rapport de prospective, « Réflexions pour 1985 », il y manquait un élément de taille : l'anticipation du choc énergétique. Et il lui fut donc beaucoup reproché, *a posteriori*, de ne pas l'avoir prévu. Pourtant, le Président de la Commission du Plan était Pierre Guillaumat, ancien patron du CEA qui bâtissait alors les fondations de ce qui allait devenir Elf. En fait, ce qu'oublie souvent les évaluateurs de ce rapport, c'est qu'interdiction avait été faite au groupe de traiter des questions de politique étrangère et de défense. Exit donc les considérations géostratégiques et les problèmes pétroliers. Problèmes sur lesquels tous les acteurs du secteur allaient, dès la fin des années soixante, réfléchir et dont on peut résumer les conclusions par la formule de Jacques Lacoste, des études économiques d'EDF : « l'abondance pétrolière : jusqu'à quand ? ». Car si une rupture était très vraisemblable, son horizon demeurerait très incertain et n'était en tout cas pas 1985, alors même que les entreprises du secteur s'y étaient indirectement préparées en modifiant les contours de leur espace stratégique, en se diversifiant vers la chimie comme Elf ou en amorçant le virage nucléaire pour EDF.

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

De fait, à la lecture des scénarios d'EDF en 2025 (tableau 1), cet horizon apparaît souvent bien lointain, le temps stratégique de l'entreprise étant considérablement raccourci par les mutations institutionnelles susceptibles de survenir. Il apparaît en particulier qu'en dépit du titre de l'étude initiale, aucune image de l'entreprise en 2025 n'est proposée, que peu de travaux de quantification ne viennent décrire précisément ces futurs possibles et que les cheminements qui y conduisent ne sont pas précisément décrits. Il en est d'ailleurs de même pour le travail d'actualisation de ces scénarios réalisé en 1992-1993, toute référence à un quelconque horizon ayant même disparu. A travers cette analyse, il apparaît que plus on sort du paradigme technico-économique électronucléaire et du cadre institutionnel qui régissait les relations de l'entreprise avec son environnement depuis 1946, plus il est délicat de quantifier les scénarios et de leur donner un horizon temporel. L'exercice apparaît néanmoins clairement élargir le champ de l'analyse de l'environnement de l'entreprise puisque avant lui l'entreprise appuyait essentiellement sa planification sur l'analyse de l'environnement macro-économique et énergétique, c'est-à-dire les scénarios baptisés de « changement continu ».

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

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

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

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

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

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

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

cependant, le « voir large » pourrait sembler inutile car en décalage avec l'actualité décisionnelle de l'entreprise. *A contrario*, un horizon éloigné permet de ne pas être prisonnier du présent, tel que l'entreprise le perçoit. Comme le montrent les exemples d'EDF et de Elf : peu importe que l'horizon soit juste du moment qu'il permet de poser des questions stratégiques pertinentes, qui n'auraient pas été soulevées autrement, et qui étaient en germe au moment de la réalisation de l'étude prospective. L'horizon lointain ne servirait donc pas à « voir loin » mais à « voir large » pour faire émerger de nouveaux dossiers stratégiques à court et moyen terme. En d'autres termes, en réduisant quelque peu la myopie des organisations vis-à-vis de l'avenir, la prospective leur permettrait surtout de réduire leur myopie vis-à-vis de certaines dimensions de leur environnement général et concurrentiel. Ainsi, si l'on considère que le rôle de la prospective consiste à attirer l'attention sur des domaines que l'entreprise maîtrise peu ou mal, ou qui sont en train d'évoluer, le problème de l'horizon n'a finalement qu'une importance secondaire. Encore s'agit-il cependant d'intéresser les acteurs et là, la question de l'horizon peut redevenir fondamentale car si le processus de changement lié à un scénario, à un événement ou à la stratégie d'un acteur n'est pas déjà commencé, il risque fort de ne pas intéresser l'organisation.

## *II.2. Les hommes de la prospective : une activité de réseaux*

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

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

<b>Structure</b>	<b>Composition</b>	<b>Fonctions</b>
comité de prospective	<ul style="list-style-type: none"> <li>- directeurs fonctionnels</li> <li>- directeurs opérationnels</li> <li>- conseillers de la direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- orienter l'activité de prospective de l'entreprise</li> <li>- établir la liaison entre la prospective et le comité de direction</li> </ul>
mission prospective	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cadres fonctionnels de l'entreprise</li> <li>- en relation avec des conseillers et consultants extérieurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assurer le secrétariat du comité de prospective</li> <li>- assurer la coordination d'ensemble des études</li> <li>- assister les groupes de travail</li> </ul>
comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cadres fonctionnels et opérationnels de l'entreprise</li> <li>- experts extérieurs</li> <li>- représentant(s) de la mission prospective</li> <li>- en relation avec un consultant extérieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- orienter les travaux d'une étude de prospective</li> <li>- auditionner les experts</li> </ul>
groupe de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sous-groupe du comité de pilotage :</li> <li>- cadres fonctionnels et opérationnels</li> <li>- consultants extérieurs</li> <li>- représentant(s) de la mission prospective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rédiger le rapport de prospective</li> <li>- préparer les réunions</li> </ul>

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

En confrontant les caractéristiques de l'activité de prospective à la grille d'analyse proposée par Rojot et Bergman (1989), il apparaît que les comités de pilotage et

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

**Tableau 3**  
**Caractéristiques des comités de pilotage et groupes de prospective**

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

Pour qualifier le fonctionnement des groupes de prospective, la métaphore du réseau est aussi souvent utilisée, comme par exemple à la RATP ou chez EDF. L'activité de prospective est alors présentée comme un nœud de réseau organisé autour de la structure chargée de la coordonner et qui permet d'établir des connexions entre des personnes qui ne sont pas habituées à travailler ensemble (les « trous structuraux » de Burt) ou que l'on fait travailler ensemble sur des sujets

inhabituels. Il est d'ailleurs ici intéressant de noter que cette notion de « trou structural » se traduit en pratique par l'hétérogénéité de composition du comité de prospective ou du groupe de travail : si ses membres se connaissent et travaillent déjà ensemble, on diminue les chances de produire une réflexion innovante, c'est-à-dire élargissant l'espace habituels de la réflexion stratégique de l'entreprise.

Les réseaux externes aux entreprises sont quant à eux de plusieurs natures. Ils peuvent être initiés par une entreprise et pilotés par elle, comme c'est le cas de la prospective faite par la RATP avec les collectivités territoriales ou celle réalisée par BASF avec les entreprises de la filière agro-alimentaire (voir Lafourcade et Chapuy, 2000). Dans ce cas, les acteurs du réseau ne se connaissent pas nécessairement et il s'agit, en tout cas, de les faire travailler ensemble sur des sujets inhabituels. D'autres réseaux n'émanent pas des entreprises mais de cabinets de conseil ou de « think tanks » comme le Global Business Network (GBN) qui est un réseau de dimension mondiale, travaillant plus particulièrement sur des scénarios concernant l'environnement général des organisations en faisant travailler collectivement ses membres (entreprises de tous secteurs, consultants, universitaires). Ils peuvent être plus spécialisés comme le Centre for European Policy Studies (CEPS), basé à Bruxelles qui permet aux entreprises, associations non gouvernementales, fonctionnaires nationaux et européens, d'échanger sur des sujets de prospective de dimension européenne. A travers ces réseaux externes, la question se pose de savoir où se termine la prospective et où commence le lobbying dès lors que la prospective porte sur des sujets qui parallèlement font l'objet de négociations entre acteurs, en particulier à un niveau politique.

## **Conclusion**

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

Analyser les relations entre prospective et stratégie n'est cependant pas un exercice facile. La prospective n'est en effet le plus souvent qu'un élément parmi d'autres du processus stratégique des organisations. La prospective apparaît néanmoins stratégique à travers les acteurs qui y participent. Il n'est en effet pas tout à fait neutre de retrouver dans un même processus de réflexion collective des directeurs de l'entreprise, des experts de services fonctionnels, des chefs d'unités opérationnelles, des personnalités extérieures. La question qui se pose alors est de savoir dans quelle mesure ces acteurs changent réellement de vision du monde et donc de savoir si la prospective fait réellement changer les paradigmes stratégiques des organisations. Plus modestement, on pourrait aussi considérer que la prospective contribue à développer des flux d'échange d'information entre acteurs, dans un processus d'intelligence stratégique, pour lequel un certain nombre de recherches explorent les développements possibles en termes d'utilisation des techniques de l'information et de la communication (Noonan et Tenaglia, 1998). Dans ce cas, et à partir du moment où la participation à un processus de prospective

n'est pas coercitive, ce qui correspond au cas général, le degré d'implication des acteurs dans le processus constituerait un bon indicateur pour son évaluation.

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

### **Bibliographie :**

- (1) J. Allouche, G. Schmidt, *Les outils de la décision stratégique*, La découverte, Paris, 1995.
- (2) I. Ansoff, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, Paris, 1968, 2e édition, Editions d'Organisation, Paris, 1989.
- (3) Y. Barel, « Prospective et analyse de systèmes », *Travaux et recherches de prospective*, n°14, La documentation française, 1971.
- (4) P. Baumard, *Prospective à l'usage des managers*, Litec, Paris, 1996.
- (5) G. Berger, « Sciences humaines et prévision », *Revue des deux mondes*, février 1957.
- (6) P.A. Buigues, *Prospective et compétitivité*, McGraw Hill, Paris, 1985.
- (7) R. Burt, « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue Française de Sociologie*, XXXVI-4, p. 599-628, octobre-décembre 1995.
- (8) R. Calori, G. Johnson, P. Sarnin, « CEO's cognitive maps and the scope of the organization », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n°6, p. 437-457, 1995.
- (9) P. Drucker, « Long range planning : challenge to management science », *Management science*, p. 238-249, avril 1959.
- (10) S. Enzer, « Interax : an interactive model for studying future business environment », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 17, n°2, p. 141-153, n°3, p. 211-242., 1980.
- (11) S. Enzer, « New directions in futures methodology », J. Morrison et alii (ed.), *Applying methods and techniques of futures research*, Jossey-Bass, San Francisco, p. 69-83, 1983.
- (12) S.W. Floyd, B. Wooldridge, *Building strategy from the middle*, Sage, Thousand Oaks, 2000.
- (13) J. Fowles (ed.), *Handbook of futures research*, Greenwood press, Westport, 1978.
- (14) J.P. Gilly, B. Pecqueur, « La dimension locale de la régulation », R. Boyer, Y. Saillard (ed.), *Théorie de la régulation : l'état des savoirs*, La découverte, Paris, p. 304-312, 1995.
- (15) M. Godet, *Prospective et planification stratégique*, Economica, Paris, 1985.
- (16) M. Godet, F. Roubelat, « Prospective de la prospective d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°100, p. 91-96, septembre-octobre 1994.
- (17) P. F. Gonod, « Dynamique des systèmes et méthodes prospectives », *Travaux et recherches de prospective*, Futuribles International, n°2, mars 1996.
- (18) G.G. Granger, *Le probable, le possible et le virtuel*, Editions Odile Jacob, Paris, 1995.

- (19) J.L. Guigou, « Etat, nation, territoire : la recomposition », *Futuribles*, n°212, p. 21-34, septembre 1996.
- (20) K. van der Heijden, *Scenarios, the art of strategic conversation*, John Wiley & Sons, Chichester, 1996.
- (21) I. Janis, « Groupthink », *Psychology Today Magazine*, p. 43-46, Novembre 1971.
- (22) P. Joffre, « Globalisation de l'entreprise », in Y. Simon, P. Joffre (eds), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, p. 1627-1651, 1997.
- (23) H. de Jouvenel, « Sur la méthode prospective : un bref guide méthodologique », *Futuribles*, n°246, novembre, p. 47-68, 1999.
- (24) H. Kahn, A. Wiener, *L'an 2000*, Robert Laffont, Paris, 1968.
- (25) G. Koenig, « Actions de renforcement et maîtrise de l'incertitude », in B. Cova, S. Wickham (eds), *Stratégies d'incertitude*, Economica, Paris, p. 107-120, 1996.
- (26) G. Koenig, *Management stratégique : paradoxes, interactions, apprentissages*, Nathan, Paris, 1996.
- (27) T. Kuhn, *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris, 1983, collection Champs, seconde édition originale, 1970.
- (28) J. Ladrière, *Vie sociale et destinée*, Editions Duculot, Gembloux, 1973.
- (29) B. Lafourcade, P. Chapuy, « Un cas de réflexion prospective stratégique : BASF et l'avenir de la filière agricole », *Revue Française de Gestion*, n°218, p. 16-27, mars-avril-mai 2000.
- (30) H. Laroche, J. P. Nioche, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°99, p. 64-78, juin-août 1994.
- (31) R. Leban, « Prospective et stratégie d'entreprise », *Encyclopédie du management*, tome 2, Vuibert, Paris, p. 534-548, 1992.
- (32) J. Lesourne, « Vers un retour en grâce de la prévision et de la prospective », *Revue Française de Gestion*, n°54, p. 17-21, septembre-décembre 1985.
- (33) J. Lesourne, « La notion d'enjeu stratégique », note au comité de la prospective d'EDF, novembre 1994.
- (34) J. Lesourne, C. Stoffaës (ed.), *La prospective stratégique d'entreprise : concepts et études de cas*, InterEditions, Paris, 1996.
- (35) R. Linneman, H. Klein, « The Use of Multiple Scenarios by US Industrial Companies », *Long Range Planning*, vol. 12, n°1, p. 83-90, 1979.
- (36) R. Linneman, H. Klein, « The Use of Multiple Scenarios by US Industrial Companies », *Long Range Planning 1977-1981*, vol.16, n°6, p. 94-101, 1983.
- (37) P. Malaska, « Multiple Scenario Approach and Strategic Behaviour in European Companies », *Strategic Management Journal*, vol.6, p. 339-355, 1985.
- (38) A.C. Martinet, *Stratégie*, Vuibert, Paris, 1983.
- (39) B. Munier, « Décision et cognition », *Revue Française de Gestion*, n°99, p. 79-90, juin-août 1994.
- (40) P. Noonan, M. Tenaglia, « How information technology helps scenarios advance from consensus to decisiveness », in Fahey L., Randall M. (eds), *Learning from the future*, Wiley, Chichester, p. 384-401, 1998.
- (41) A. Pettigrew, E. Fenton (eds), *The innovating organization*, Sage, Londres, 2000.
- (42) R. Reich, *L'économie mondialisée*, Dunod, Paris, 1993.
- (43) J. Rojot, A. Bergmann, *Comportement et organisation*, Vuibert, Paris, 1989.
- (43) F. Roubelat, « Prospective et stratégie d'entreprise : au-delà de l'organisation », *Economies et Sociétés*, série W, Dynamique technologique et organisation, tome XXXIV, n°5, p. 5-20, mai 2000.

- (44) F. Roubelat, « Scenario planning as a networking process », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 65, n°1, p. 99-112, septembre 2000.
- (45) P. Romelaer, « Relations externes des entreprises et gestion des innovations » in D. Foray, J. Mairesse (eds), *Innovations et performances*, Editions de l'EHESS, Paris, p. 385-398, 1999.
- (46) P. Schoemaker, « Multiple scenario development : its conceptual and behavioral foundation », *Strategic Management Journal*, vol.14, p. 193-213, 1993.
- (47) P. Schwartz, « La planification stratégique par scénarios », *Futuribles*, n°176, p. 31-50, mai 1993.
- (48) R.D. Stacey, « The science of complexity : an alternative perspective for strategic change processes », *Strategic Management Journal*, vol.16, n°6, p. 477-495, septembre 1995.
- (49) P. Wack, « Scenarios : uncharted waters ahead », *Harvard Business Review*, vol.63, n°5, p. 73-89, septembre-octobre 1985.
- (50) P. Wack, « Scenarios : shooting the rapids », *Harvard Business Review*, vol. 63, n°6, p. 139-150, novembre-décembre 1985.
- (51) K. Warren, « Exploring competitive futures using cognitive mapping », *Long Range Planning*, vol. 28, n°5, p. 10-21, 1995.
- (52) K. E. Weick, *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1995.