

*PROSPECTIVE
ET
STRATÉGIE*

PROSPECTIVE ET STRATÉGIE

Revue publiée par l'Association pour la Prospective et la Stratégie

88 bd Lahitolle – 18020 Bourges Cedex

www.strategie-prospective.fr

revueRPS@strategie-prospective.fr

Directeur de la publication : Fabrice ROUBELAT

éditée par

l'Association pour la Prospective et la Stratégie et

l'Institut de Stratégie et des Conflits –

Commission Française d'Histoire Militaire, ISC-CFHM, www.stratisc.org

COMITÉ ÉDITORIAL

Jérôme de Lespinois (ISC-CFHM), Anne Marchais-Roubelat (Conservatoire National des Arts et Métiers), Erick Mengual (Imep Bourges), Fabrice Roubelat (Université de Poitiers), Jean-Pierre Saulnier (Université d'Orléans).

COMITÉ SCIENTIFIQUE

Bruno Colson (Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix de Namur) ; Hervé Coutau-Bégarie (†) (École Pratique des hautes Études) ; Silvia Gherardi (Université de Trente) ; Jean-Fabrice Lebraty (Université de Lyon 3) ; Yvon Pesqueux (Conservatoire National des Arts et Métiers) ; Riel Miller (Unesco) ; Rafael Ramirez (Université d'Oxford) ; Georges-Henri Soutou (Membre de Institut, et président de l'ISC-CFHM) ; Jacques Thépot (Université de Strasbourg).

Secrétaire de rédaction : Isabelle REDON

Les articles publiés dans Prospective et Stratégie ne représentent pas une opinion de l'Association pour la Prospective et la Stratégie et n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs. Sauf indication contraire, ceux-ci s'expriment à titre personnel.

Toute reproduction ou traduction, totale ou partielle, de ces articles est interdite sans l'accord préalable de l'Association pour la Prospective et la Stratégie.

Les règles typographiques sont celles en usage à l'imprimerie nationale.

Les manuscrits non insérés ne sont pas rendus.

L'expertise

2 – 3

<i>Éditorial : Le stratège et le stratégiste</i> <i>Hommage à Hervé Coutau-Bégarie</i>	<i>9</i>
<i>L'oracle et l'expert : regards croisés</i> Anne MARCHAIS-ROUBELAT, Fabrice ROUBELAT	<i>13</i>
<i>L'expert et les élus locaux.</i> <i>Le cas de l'aéroport Notre-Dame-des-Landes</i> Michel CARRARD	<i>39</i>
<i>Expertise financière et choix d'investissement dans les communes</i> Pascale DEFLINE	<i>65</i>
<i>Expertise et conflits d'intérêts : l'encadrement de la notation financière</i> Cécile THÉPOT-OLAGNE	<i>87</i>
<i>L'évolution de l'expertise dans l'analyse du risque-pays</i> Sophie NIVOIX	<i>105</i>
<i>Le décideur expert dans un contexte de crise surmédiatisée.</i> <i>Le cas de l'éruption du volcan Eyjafjöll</i> Josselin GUARNELLI, Jean-Fabrice LEBRATY, Ivan PASTORELLI	<i>125</i>
<i>Expertise et photographie. De l'utilisation de l'image dans l'instruction et le procès pénal</i> Erick MENGUAL	<i>139</i>
<i>L'expert comme place possible du sujet dans l'organisation</i> Pierre KOCH	<i>149</i>
<i>Évolution du conseil en management :</i> <i>d'une expertise de contenu vers une expertise de processus</i> Philippe VERNAZOBRES	<i>163</i>

<i>Transhumanisme : l'idée la plus dangereuse du monde ?</i> Luc BRUNET	183
<i>Apprentissage, expertise et réalité virtuelle du point de vue de la prise de décision avec l'éclairage des neurosciences</i> Jean-Pierre BRIFFAUT	197
<i>Combiner créativité et science-fiction dans une finalité d'expertise</i> Jean-Michel CALVEZ	219
<i>L'expertise face au principe de précaution. Entre incertitudes scientifiques et applications gestionnaires</i> Jean-Pierre SAULNIER	235
<i>La gestion du risque : une question d'expert ?</i> Yvon PESQUEUX	243
<i>Chroniques</i>	
<i>Decidere : Expertise sans apprentissage</i> Jacques THÉPOT	267
<i>Notes de lecture</i>	269

Ont collaboré à ce numéro

Jean-Pierre BRIFFAUT, docteur ès sciences physiques, chercheur associé à l'Institut Charles Delaunay de l'Université de Technologie de Troyes.

Luc BRUNET, directeur du Centre National des Risques Industriels, vice-président du laboratoire d'anticipation des risques et des processus de mutation, président de la fédération française des SAMU de l'environnement.

Jean-Michel CALVEZ, chargé de la prospective et des méthodes d'innovation à la Direction Générale de l'Armement, écrivain de science-fiction.

Michel CARRARD, maître de conférences en sciences de gestion, Université Littoral Côte d'Opale, chercheur au laboratoire TVES – Territoires, Villes, Environnement & Société, EA 4477.

Pascale DEFLINE, consultante, professeur affiliée à l'Université de Paris-Dauphine.

Josselin GUARNELLI, doctorant en Sciences de Gestion à l'Université de Nice Sophia Antipolis Laboratoire GREDEG UMR 7321.

Pierre KOCH, secrétaire général ESCP Europe, professeur associé au Cnam Chaire Développement des Systèmes d'Organisation.

Jean-Fabrice LEBRATY, professeur en sciences de gestion à l'Université de Lyon 3, Laboratoire Magellan, EA 3713.

Anne MARCHAIS-ROUBELAT, maître de conférences habilitée à diriger à des recherches au Cnam, chercheur au Lirsa – Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action, EA 4603.

Erick MENGUAL, directeur de l'Institut CoMmunautaire d'Éducation permanente et chargé de mission pour le développement de l'enseignement supérieur dans le cadre de la communauté d'agglomération Bourgesplus.

Sophie NIVOIX, maître de conférences habilitée à diriger des recherches à la faculté de Droit et Sciences Sociales de Poitiers, chercheur au CEREGE (IAE de Poitiers).

Ivan PASTORELLI, maître de conférences à l'Université de Nice Sophia Antipolis, Laboratoire GREDEG UMR 7321.

Yvon PESQUEUX, professeur au Cnam, titulaire de la chaire "Développement des Systèmes d'Organisation".

Fabrice ROUBELAT, maître de conférences habilité à diriger des recherches à l'Université de Poitiers – Institut d'Administration des Entreprises, chercheur au Cerege – Centre de recherche en gestion, EA 1722.

Jean-Pierre SAULNIER, maître de conférences à l'Université d'Orléans et membre du Cedete – Centre d'Études pour le Développement des Territoires et de l'Environnement, EA 1210.

Jacques THÉPOT, professeur à l'Université de Strasbourg, chercheur au Large – Laboratoire de recherche en gestion et économie.

Cécile THÉPOT-OLAGNE, docteur en droit, maître de conférences à l'Université de Reims Champagne Ardenne.

Philippe VERNAZOBRES, maître de conférences à l'ENSCP-Chimie ParisTech, chercheur à l'IRG, Université Paris Est.

PROSPECTIVE ET STRATÉGIE

Revue publiée par
l'Association pour la Prospective et la Stratégie
www.strategie-prospective.fr / revueRPS@strategie-prospective.fr

Bulletin d'abonnement à renvoyer à :
Revue Prospective et Stratégie
M. Erick Mengual
33 rue de Beaumont – 18000 Bourges

✂.....

Abonnement pour deux numéros

JE M'ABONNE À LA REVUE PROSPECTIVE ET STRATÉGIE :

☐ Abonnement individuel 40 €

☐ Abonnement institutionnel 90 €

Nom et prénom ou Raison sociale : -----

Adresse : -----

Code postal : ----- Ville : -----

Mail : -----

Fonction : -----

Chèque à établir à l'ordre de l'Association pour la Prospective et la Stratégie.

L'abonnement individuel donne droit à un exemplaire de chaque numéro.

L'abonnement institutionnel donne droit à deux exemplaires de chaque numéro.

Éditorial
Le stratège et le stratégiste
Hommage à Hervé Coutau-Bégarie

Hervé Coutau-Bégarie nous a quittés le 24 février 2012. Il nous laisse une œuvre qui a déjà marqué de son empreinte la pensée stratégique à travers la revue *Stratégique*, son désormais classique *Traité de stratégie*, les nombreux volumes consacrés à l'évolution de la pensée navale ou les dernières publications qu'il a dirigées sur les stratégies irrégulières. Hervé Coutau-Bégarie s'était aussi largement penché sur la prospective, projetant dans le temps une pensée *océanique* sur les problématiques de la globalisation dans *2030, la fin de la mondialisation ?* ou dans *l'Océan globalisé. Géopolitique des mers au XXI^e siècle*. Stratégiste, titulaire de la chaire de stratégie à l'École de Guerre, directeur d'études à l'École pratique des hautes études, Hervé Coutau-Bégarie n'en a pas moins été stratège. Bâtitteur, il avait poursuivi l'œuvre de la Fondation pour les études de défense nationale en créant l'Institut de Stratégie Comparée et en relançant la revue *Stratégique*. Début 2010, il avait rassemblé autour de l'Institut de stratégie et des conflits – Commission française d'histoire militaire, de nombreux instituts et associations de stratégie, dont l'Association pour la prospective et la stratégie. Il avait ainsi suscité puis accompagné, malgré la maladie, la création de *Prospective et Stratégie*. Ce numéro lui est dédié.

Au-delà de la figure de l'expert, l'expertise renvoie à l'action, aux relations entre l'homme de connaissance et l'homme de puissance, entre le stratège et le stratégiste, pour reprendre la dichotomie définie par Hervé Coutau-Bégarie dans son *Traité de stratégie*. Ce numéro double de *Prospective et Stratégie* est le fruit d'un colloque organisé en septembre 2010 en collaboration avec l'École nationale d'ingénieurs de Bourges et le Centre national des risques industriels, avec le soutien du Conseil général du Cher, de la Communauté d'agglomération Bourges plus et de la ville de Bourges. À cette occasion, Hervé Coutau-Bégarie nous avait rejoints à Bourges pour ouvrir le colloque, comme il était venu pour celui sur la souveraineté. Il avait visité l'Hôtel Lalle-mant, admiré ses caissons et son cabinet alchimiques, puis, en ouverture du colloque, il nous avait fait partager sa vision du stratège et du stratégiste. Dans ce numéro, il manque donc un article que les lecteurs reconstruiront en se plongeant dans l'œuvre d'Hervé Coutau-Bégarie.

La recherche de connaissance par le décideur constitue un thème central de ce numéro, qu'il s'agisse de décisions politiques, militaires ou de stratégie d'entreprise. Ainsi, dans "L'oracle et l'expert", Anne Marchais-Roubelat et Fabrice Roubelat s'interrogent sur les intermédiaires que sont la pythie ou les spécialistes de méthodologie dans la recherche d'une révélation ou d'un avis sur l'avenir, tandis que Michel Carrard dans "L'Expert et les élus locaux" questionne le rôle de l'expert comme accompagnateur dans sa proposition de modélisation réflexive mobilisant la théorie des jeux appliquée au cas de l'aéroport Notre-Dame-des-Landes. Parmi les informations que recherchent les décideurs, l'information financière a acquis une place de choix que ce soit à un niveau local, avec la problématique des outils de gestion adoptés par les collectivités locales qu'explore Pascale Defline dans "*Expertise financière et choix d'investissement des communes*", ou à un niveau global avec la problématique de la régulation des agences de notations que développe Cécile Thépot-Olagne dans "*Expertise et conflits d'intérêts : l'encadrement de la notation financière*". Cette question financière, ajoutée à celle du risque politique, est également au centre des travaux que présente Sophie Nivoix sur "*L'évolution de l'expertise dans l'analyse du risque-pays*".

Outre la préparation des décisions, la gestion de l'expertise constitue un des axes de la gestion de crise, que discutent Josselin

Guarnelli, Jean-Fabrice Lebraty et Ivan Pastorelli dans “*Le décideur-expert dans un contexte de crise sur-médiatisée*” à partir de l’analyse du cas de l’éruption du volcan Eyjafjöll et de la fermeture du ciel européen au trafic aérien qui l’a suivie. L’expertise peut également être un élément d’évaluation *ex post* d’un événement, comme le montre Erick Mengual dans “*Expertise et photographie*”, à partir de la discussion de l’utilisation de l’image dans le procès pénal. Quelle est la place de l’expertise dans les organisations ? Telle est la problématique que traite la contribution de Pierre Koch qui discute la disparition du sujet dans l’organisation mais aussi la suprématie du sujet que manifeste l’expert dans “*L’expert comme place possible du sujet dans l’organisation*”. C’est aussi celle de Philippe Vernazobres dans son “*Évolution du conseil en management : d’une expertise de contenu vers une expertise de processus*”, qui s’intéresse plus particulièrement au cas du *coaching*. Avec le texte de Luc Brunet, “*Transhumanisme : l’idée la plus dangereuse du monde*”, c’est l’homme lui-même qui est susceptible d’évoluer, pour dépasser l’humanité par le recours aux technologies. Pour Jean-Pierre Briffault, la prise de décision est également à repenser avec l’éclairage des neurosciences sous le triple angle “*Apprentissage, expertise et réalité virtuelle*”. Dans l’optique d’une recherche d’innovation, Jean-Michel Calvez explore comment “*Combiner créativité et science-fiction dans une finalité d’expertise*”. Les deux derniers textes nous invitent à regarder l’expertise sous l’angle de la gestion des risques, Jean-Pierre Saulnier proposant une réflexion sur “*L’Expertise face au principe de précaution. Entre incertitudes scientifiques et applications gestionnaires*” tandis qu’Yvon Pesqueux interroge la problématique de l’évaluation des risques dans “*La gestion du risque : une question d’expert ?*”

Dans les chroniques, Jacques Thépot discute dans son “*Decidere : expertise sans apprentissage*” la relation entre expertise, centralisation et équité à partir du cas de l’annulation de la dernière épreuve du concours 2011 de l’internat de médecine... Quant aux notes de lecture, elles portent dans ce numéro sur les ouvrages de George Wright et George Cairns, *Scenario Thinking : a Practical Approach to the Future*, de Christophe-Alexandre Paillard sur *Les Nouvelles guerres économiques*, ainsi que sur l’ouvrage collectif dirigé par Yvon Pesqueux sur *Le Développement professionnel des cadres*.

De ce numéro émergent plusieurs questions concernant l'interaction entre le stratège et le stratégiste. La première porte sur la relation de dominance entre ces deux figures du processus décisionnel que sont le stratège et le stratégiste, avec en creux l'idée que l'expert peut être conduit à dominer le décideur, voire à le remplacer, même si la question des échanges entre l'expert et le décideur est à la base de nombreuses contributions. Ainsi, le stratégiste deviendrait d'autant plus important que le stratège se reposerait sur lui. La deuxième question porte sur la disparition de l'une ou l'autre de ces figures. Ainsi, les organisations auraient pour effet de dissoudre le décideur et de le remplacer par des experts, cependant que la problématique de l'homme augmenté pourrait conduire le stratège à se passer d'experts et à acquérir, comme c'est le cas avec le micro-management dans le domaine militaire, la capacité de prendre lui-même toute décision, mêmes les plus opérationnelles. On le voit cette problématique laisse encore grand ouvert le champ de la réflexion sur les devenir du stratège et du stratégiste.

Mais que seraient le stratège et le stratégiste sans les territoires dans lesquels ils évoluent ? Territoires qu'ils cherchent à protéger, à développer et parfois à conquérir. Parmi les derniers projets sur lesquels nous avons échangé avec Hervé Coutau-Bégarie la nécessité d'une réflexion prospective sur les cités-États et plus largement sur les territoires était apparue comme une des pistes à explorer pour *Prospective et Stratégie*. Ainsi *Nouveaux territoires* sera le thème de notre prochain numéro... qui contribuera à faire vivre l'édifice patiemment construit par Hervé Coutau-Bégarie.

Le comité éditorial