

Cahiers du LIPSOR

# PROSPECTIVE STRATÉGIQUE

*Problèmes et méthodes*

**Michel Godet**

en collaboration avec Philippe Durance

- Cahier n°20 -

**Le Cercle des Entrepreneurs du Futur**



FEDERATION  
SYNTEC





## Le Cercle des Entrepreneurs du Futur

### Cahiers du LIPSOR

Collection dirigée par  
Michel Godet et Yvon Pesqueux

#### Comité de rédaction

Nathalie Bassaler, Philippe Durance,  
Isabelle Menant, Régine Monti, Saphia Richou

#### Comité scientifique

Frank Bournois (Paris2), Pierre Chapuy (CNAM), Patrick Cohendet (Strasbourg-L.Pasteur), Jean-Alain Héraud (Strasbourg-L.Pasteur), Patrick Joffre (IAE de Caen), Hugues de Jouvenel (Futuribles International), Raymond Leban (Cnam), Jacques Lesourne (Futuribles International), Alain Charles Martinet (Lyon III), Marc Mousli (LIPSOR), Jean-Pierre Nioche (HEC), Assaad-Emile Saab (EDF), Jacques Thépot (Strasbourg-L.Pasteur), Maurice Thevenet (CNAM), Jean-Claude Topin (Ministère des Affaires étrangères), Jacques Rojot (Paris I), Sylvain Wickham (ISMEA)

#### Note aux auteurs

Les cahiers du LIPSOR publient les résultats d'études et de recherches académiques, en français et en anglais, en prospective, en stratégie et en organisation. Les auteurs doivent adresser trois exemplaires de leur texte (40 à 80 pages) au Lipsor. Ils seront soumis à deux membres du comité scientifique, qui le transmettront le cas échéant à un rapporteur extérieur. Les auteurs seront avisés par écrit de l'acceptation, éventuellement sous réserve de modification, ou du refus de publication.

*Les Cahiers expriment l'opinion de leurs auteurs  
et ne reflètent pas nécessairement celle du Lipsor.  
Gerpa - 2006*

**Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation**  
CNAM - 2 rue Conté - 75003 Paris  
Tél. : (33) 01 40 27 25 30 Fax : 01 40 27 27 43  
Secrétariat : [sec.prospective@cnam.fr](mailto:sec.prospective@cnam.fr)  
Internet : [www.lapropective.fr](http://www.lapropective.fr)

# PROSPECTIVE STRATÉGIQUE

*Problèmes et méthodes*

**Michel Godet**

en collaboration avec Philippe Durance

— *Cahier n°20* —

Janvier 2007 – 2<sup>ème</sup> édition

**Diffusion :**

Librairie des Arts et Métiers – 33, rue Réaumur – 75003 Paris

Tél : +33 (0)1 42 72 12 43 – Fax : +33 (0)1 42 72 48 56

Prix : 13 € (frais de port en sus)

## Avertissement

Ce Cahier du Lipsor représente la dernière édition d'un travail de synthèse des problèmes et méthodes inauguré en 1990 avec pour objectif d'accompagner le Manuel de prospective stratégique (Godet, 2004). Les anciennes versions en espagnol et en portugais restent disponibles en ligne sur le site du Lipsor (<http://www.lapropective.fr/>).

Cette version, complètement revue et augmentée, intègre notamment les logiciels développés, mis en ligne et accessibles gratuitement depuis 2003, par le Laboratoire avec ses partenaires dans le cadre du Cercle des Entrepreneurs du Futur, ainsi qu'une nouvelle bibliographie.

Cette nouvelle édition est également disponible en anglais (avec la collaboration d'Adam Gerber) et en arabe (avec la collaboration de Kais Hammami).

**Michel Godet** est professeur au CNAM Paris, titulaire de la Chaire de Prospective industrielle et auteur du *Courage du bon sens. Pour construire l'avenir autrement*, aux éditions Odile Jacob. Il est également membre Conseil d'analyse économique (CAE) auprès du Premier ministre et de l'Académie des technologies.

**Philippe Durance** est chercheur associé au Laboratoire d'investigation en prospective stratégique et organisation (Lipsor) du CNAM (Paris).

# Sommaire

<b>1.</b>	<b>De la rigueur pour une indisciplin</b>	<b>5</b>
1.1.	<i>Planification, prospective et stratégie : quelle différence ?</i>	6
	L'usage abusif du terme stratégique	8
	Des désirs de la prospective aux réalités de la stratégie	9
	Les cinq questions fondamentales de la prospective stratégique	11
	Les cinq attitudes possibles face à l'avenir	12
1.2.	<i>Cinq idées-clés de la prospective</i>	12
	Le monde change, mais les problèmes demeurent	13
	Des acteurs clefs aux points de bifurcation	13
	Halte à la complication du complexe	14
	Se poser les bonnes questions et se méfier des idées reçues	14
	De l'anticipation à l'action par l'appropriation	15
1.3.	<i>Les méthodes de prospective stratégique</i>	16
	Le rêve du clou et le risque du marteau	16
	La planification stratégique par scénarios	17
	Exemples d'applications contingentes	21
1.4.	<i>Du bon usage des méthodes</i>	25
	Les scénarios : us et abus	27
	Des outils simples et appropriables : les ateliers de prospective stratégique	29
1.5.	<i>Prospective stratégique et territoires : quelques recommandations</i>	31
	La gouvernance territoriale et ses interprétations trop molles	32
	Trop de scénarios et pas assez de projets endogènes	34
1.6.	<i>Une voie nouvelle : l'avenir en commun au sein d'une filière</i>	35
<b>2.</b>	<b>Des problèmes aux méthodes de prospective stratégique</b>	<b>39</b>
2.1.	<i>Initier et simuler l'ensemble du processus</i>	40
	La méthode des scénarios	40
	Les ateliers de prospective stratégique	43
2.2.	<i>Etablir le diagnostic complet de l'entreprise face à son environnement</i>	47
	Les arbres de compétences	47
	Les méthodes et les outils d'analyse stratégique	49
	Le diagnostic stratégique	50
2.3.	<i>Identifier les variables-clés</i>	54
2.4.	<i>Analyser le jeu des acteurs</i>	59
2.5.	<i>Balayer le champ des possibles et réduire l'incertitude</i>	64
	L'analyse morphologique	64
	La méthode Delphi	67
	L'abaque de Régnier	69
	Une méthode d'impacts croisés probabilistes : Smic-Prob-Expert	71

2.6. <i>Evaluer les choix et les options stratégiques</i> .....	74
Les arbres de pertinence .....	74
Multipol .....	76
<b>Annexes</b> .....	<b>79</b>
<i>Bibliographie</i> .....	81
<i>Liens utiles</i> .....	89
<i>Index</i> .....	91

## 1. De la rigueur pour une indiscipline intellectuelle

L'action sans but n'a pas de sens et l'anticipation suscite l'action. C'est ainsi que la prospective et la stratégie sont généralement indissociables, d'où l'expression de prospective stratégique. Mais la complexité des problèmes et la nécessité de les poser collectivement imposent le recours à des méthodes aussi rigoureuses et participatives que possible pour les reconnaître et faire accepter leurs solutions. Sans oublier naturellement les limites de la formalisation car les hommes sont aussi guidés par l'intuition et la passion. Les modèles sont des inventions de l'esprit pour représenter un monde qui ne se laissera jamais enfermer dans la cage des équations. C'est heureux car sans cette liberté, la volonté animée par le désir serait sans espoir ! Telle est la conviction qui nous anime : utiliser toutes les possibilités de la raison, tout en connaissant ses limites, mais aussi ses vertus. Il n'y a pas opposition mais complémentarité entre intuition et raison. Pour rester une indiscipline intellectuelle féconde et crédible, la prospective a besoin de rigueur.

Le débat d'idées sur le changement, le rôle des hommes et des organisations, l'utilité des méthodes, est encombré par un certain nombre de questions récurrentes, qui refont surface quels que soient les arguments avancés. Il en est ainsi, par exemple, de la différence et des liens entre les concepts de prospective, de planification et de stratégie ; de l'intérêt de la probabilisation des scénarios ; de la complication du complexe et de l'utilisation des outils qui ont fait leurs preuves en prospective d'entreprise, pour d'autres domaines comme la prospective territoriale. Sur toutes ces questions, l'expérience accumulée depuis bientôt trente ans à l'occasion de plusieurs centaines d'interventions en entreprise et sur le terrain nous permet d'apporter des réponses claires, au moins dans notre esprit.

Quoiqu'il en soit, la prospective constitue bien une anticipation (préactive et proactive) pour éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. Se préparer aux changements prévisibles, n'empêche pas d'agir pour provoquer les changements souhaités. Dans la logique du triangle grec<sup>1</sup>, le bleu de l'anticipation ne peut se transformer en vert de l'action qu'avec le jaune de l'appropriation par les acteurs concernés.

Apparaissent ici deux erreurs symétriques à éviter. La première consiste à penser d'en haut avec des experts au service de l'action du prince en oubliant l'appropriation. C'est une mauvaise idée que de vouloir imposer une bonne idée. La seconde consiste à chasser les experts et la matière bleue des expertises pour donner la parole au peuple et privilégier la matière jaune des consensus du présent. Sans prospective cognitive, la prospective participative tourne à vide et en rond sur le présent. Le rêve consensuel des générations présentes est souvent un accord momentané pour que rien ne change et pour transmettre aux générations futures le fardeau de nos irresponsabilités collectives. Une telle prospective a beau être participative, elle est contraire à la définition même du développement durable. Elle consacre le triomphe des égoïsmes individuels à court terme (seules sont injustes les inégalités dont on ne profite pas!) au détriment des intérêts collectifs à long terme.

---

<sup>1</sup> Cette relation triangulaire entre Anticipation, Appropriation et Action nous est venue à l'esprit dès 1984 suite à l'opération Midès chez Renault (Godet, 2001).

Les décisions courageuses à prendre face à l'avenir sont rarement consensuelles, et si la prospective doit être participative, la stratégie qui s'en inspire revient aux représentants élus, il leur appartient de faire preuve de volonté et de courage pour éviter le piège de la démagogie participative.

Revenons aux sources de la prospective. Gaston Berger disait qu'avec la prospective il fallait « *voir loin, large, profond, penser à l'homme, prendre des risques* » (Berger, 1959). Depuis les années 70 nous avons milité au sein de Futuribles pour rajouter trois caractéristiques négligées par des précurseurs proches des princes dans une société jacobine : voir autrement (se méfier des idées reçues), voir ensemble (appropriation) et utiliser des méthodes aussi rigoureuses et participatives que possible pour réduire les inévitables incohérences collectives.

Les hommes ont soif d'avenir c'est-à-dire d'espoir et ce besoin collectif s'exprime mieux s'il est canalisé par des méthodes. Le cas de prospective territoriale du Pays Basque 2010 est exemplaire à bien des égards (Mousli, 2004). Il a commencé en 1992 avec l'appui de la Datar et la participation des forces vives du territoire par des ateliers de prospective rassemblant à St Palais plus de cent personnes (élus, responsables économiques, universitaires...) pendant deux jours. Ces travaux ont donné lieu à publication de pages entières dans le quotidien régional Sud-Ouest et se sont poursuivis pendant près de deux ans ; une analyse structurelle a été conduite et des scénarios élaborés. Ce processus d'implication collective a conduit au schéma de développement du territoire et fait figure aujourd'hui de référence.

### ***1.1. Planification, prospective et stratégie : quelle différence ?***

Les concepts de prospective, de stratégie, de planification sont dans la pratique intimement liés, chacun appelle les autres et s'y mêle : on parlera de planification stratégique, de management et de prospective stratégique. Chacune de ces approches renvoie à un référentiel de définitions, de problèmes et de méthodes dont la spécificité est d'autant moins établie que le langage n'est pas stabilisé.

Comment s'y retrouver ? N'y a-t-il pas de grandes proximités entre toutes ces approches ? Face aux problèmes concrets, n'a-t-on pas accumulé une série de méthodes d'autant plus utiles que l'on connaît leurs limites ? À ces questions, nous répondons sans hésiter. Il y a bien une boîte à outils d'analyse prospective et stratégique et les managers avisés auraient bien tort de s'en priver car on peut ainsi créer un langage commun et démultiplier la force de la pensée collective tout en réduisant ses inévitables biais. Mais pour cela, il faut revenir aux concepts fondamentaux et à leur histoire.

Pour être fécond, c'est-à-dire porteur d'espoir, le mariage de la prospective et de la stratégie doit s'incarner dans la réalité quotidienne et donner lieu au travers de l'appropriation (par tous les acteurs concernés du haut en bas de la hiérarchie) à une véritable mobilisation de l'intelligence collective. Si la rencontre entre prospective et stratégie était inévitable, elle n'a pas pour autant effacé la confusion des genres et des concepts. Ces derniers sont beaucoup plus proches qu'on ne l'admet généralement. Ainsi, la définition de la planification proposée par Ackoff (1973)

« concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels pour y parvenir » ne diffère en rien de celle que nous proposons pour la prospective, où le rêve féconde la réalité, où le désir est force productive d'avenir, où l'anticipation éclaire la proactivité et la proactivité.

Les modes managériales se succèdent avec toujours un point commun. Il s'agit de motiver les hommes en leur lançant de nouveaux défis, étant entendu que le processus d'implication est l'objectif recherché ; il s'obtient avec ou sans le résultat. C'est en ce sens que les analyses stratégiques partagées peuvent produire la synthèse de l'engagement collectif, contrairement à ce qu'avance Henry Mintzberg (1994). Le plus difficile n'est pas de faire les bons choix, mais d'être sûr que l'on réussisse à ce que chacun se pose les vraies questions. Un problème bien posé, et collectivement partagé par ceux qui sont concernés, est déjà presque résolu. N'est-ce pas ce que signifie Michel Crozier lorsqu'il déclare : « *le problème, c'est le problème !* »

L'héritage accumulé en analyse stratégique est considérable. Ainsi, par exemple, l'analyse classique en termes de menaces et opportunités provenant de l'environnement général, montre que l'on ne peut pas se limiter, au nom de la profitabilité à court terme, à la seule analyse de l'environnement concurrentiel comme on pourrait le croire en lisant les premiers ouvrages de Michael Porter.

Les multiples incertitudes qui pèsent, notamment à long terme, sur le contexte général montrent l'intérêt de la construction de scénarios globaux pour éclairer le choix des options stratégiques et assurer la pérennité du développement.

Le marché des idées managériales et stratégiques est marqué par la domination écrasante des approches et outils conçus outre-Atlantique. Pourtant, nombre d'entreprises américaines ont été victimes des approches en termes de *strategic business units*. Le déclin relatif et même absolu de pans entiers de l'industrie américaine dans les années 60 à 80, par rapport à l'Europe et Japon, interdisant selon Marc Giget (1998) de parler d'approche classique américaine : « *le renouveau des années 90 s'est fait à partir des analyses comme 'Made in America' s'inspirant précisément des modèles étrangers* » pour redécouvrir les vertus du positionnement par rapport aux meilleurs (*benchmarking*), de la remise à plat complète des processus et des organisations (*reengineering*), du recentrage sur les métiers de base (*downsizing*) et de l'innovation à partir des macro-compétences de l'entreprise.

C'est bien ce qu'avance Hamel (2005) pour expliquer la différence entre les entreprises qui gagnent et celles qui perdent. « *La conclusion s'imposait : certaines équipes de direction faisaient tout simplement preuve de plus de clairvoyance que d'autres. Certaines parvenaient à imaginer des produits, des services et des secteurs d'activité entiers qui n'existaient pas encore, et à en accélérer la naissance. Manifestement, elles perdaient peu de temps à se préoccuper du positionnement de leur firme dans les espaces concurrentiels existants, car elles avaient déjà entrepris d'en créer des nouveaux. D'autres sociétés - les traînards - se souciaient, elles, davantage de la conservation du passé que de la conquête du futur* ». Au passage, relevons les similitudes : la stratégie parle de clairvoyance et d'innovation et la prospective de proactivité et de proactivité, mais c'est bien de la même chose qu'il s'agit.

C'est sans doute la raison pour laquelle l'expression de prospective stratégique se diffuse depuis la fin des années quatre-vingt. Comment imaginer d'agir en stratège sans « *voir loin, large, profond, prendre des risques, penser à l'homme* » comme le fait la prospective selon Gaston Berger (1959) ? Bien sûr que non ! Et inversement, pour Gaston Berger, « *regarder l'avenir bouleverse le présent* » ; ainsi l'anticipation invite à l'action. Pour nous, l'affaire est entendue, la prospective est souvent stratégique sinon par ses retombées du moins par ses intentions et la stratégie appelle la prospective ne serait-ce que pour éclairer les choix qui engagent l'avenir.

### **L'usage abusif du terme stratégique**

La *Grandeur et la décadence de la planification stratégique* n'ont pas fini de faire parler d'elles. Et la fortune d'Henry Mintzberg est assurée puisqu'on a beau couper cette branche, elle repousse toujours en raison de l'indépendance de ses constituants : « *une organisation peut planifier (prendre le futur en considération) sans s'engager dans une planification (une procédure formelle) même si elle produit des plans (des intentions explicites)* ». En réalité, c'est moins la planification qui est en cause que la manière dont elle a été pratiquée. La greffe de la planification stratégique ne peut prendre que si elle intègre la culture et l'identité des organisations concernées. Les leviers du développement ne sont pas seulement rationnels mais aussi émotionnels et comportementaux. D'où l'idée de management stratégique qui est presque un pléonasme puisque pour Boyer et Equilbey (1990), « *le management, c'est l'art de mettre l'organisation au service de la stratégie* ». Le management ne constitue cependant pas, en lui-même, une stratégie. La stratégie conditionne le management mais suppose aussi des objectifs et des tactiques associées (décisions contingentes). Il est vraiment difficile de s'y retrouver quand des auteurs aussi sérieux que Mintzberg se refusent à ces distinctions, en citant notamment Rumelt : « *la tactique d'une personne est la stratégie d'une autre* » et se contentent d'utiliser sans restriction. « *Le terme stratégique, comme adjectif pour qualifier quelque chose de relativement important* ». On le voit, il est grand temps de mettre au clair ces concepts afin d'éviter de donner des sens différents aux mêmes mots et d'utiliser des mots très différents pour dire la même chose.

Pour des auteurs classiques comme Lucien Poirier (1987) et Igor Ansoff (1989), la notion de stratégie renvoie à l'action d'une organisation sur son environnement et à la réflexion sur cette action. Tout naturellement, Lucien Poirier parlait de « *stratégie prospective* ». Les deux notions sont distinctes mais souvent associées. Cependant, certains auteurs comme Fabrice Roubelat (1996) soutiennent l'idée que des prospectives seraient stratégiques et d'autres pas. Ce dernier s'appuie notamment sur une remarque de Jacques Lesourne<sup>2</sup> (1994) pour avancer que : « *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* ».

---

<sup>2</sup> « *Pour toute organisation [...] la notion de stratégie est inséparable de celle d'irréversibilité de grande échelle* ».

La décision stratégique serait donc, selon Jacques Lesourne, celle susceptible de « *mettre en cause l'organisation dans son existence, son indépendance, ses missions, le champ de ses activités principales* ». On le comprend, il existe pour une organisation donnée, et selon cette définition, des réflexions prospectives de portée générale qui ne revêtent aucun caractère stratégique (irréversible) pour l'acteur qui la conduit. Ces définitions rigoureuses ont l'avantage d'écarter l'usage du mot stratégique pour qualifier tout ce qui paraît important. Cependant, la prudence et le bon sens imposent de ne pas limiter la prospective à l'interrogation sur les risques de rupture, ni de réduire la stratégie aux décisions présentant un caractère irréversible pour les organisations. En effet, les frontières sont floues et impossibles à matérialiser. Il en est notamment ainsi pour les décisions, à propos desquelles Jacques Lesourne lui-même constatait<sup>3</sup> : « *les grandes décisions se prennent rarement, elles deviennent de moins en moins improbables au fur et à mesure que s'accumulent les petites décisions* ».

#### **Encadré 1 – Quelques mots-clés de la prospective et de la stratégie**

*Prospective* : anticipation pour éclairer l'action. Cette « *indiscipline intellectuelle* » (Pierre Massé) s'attache à « *voir loin, large et profond* » (Gaston Berger), mais aussi autrement (innovation) et ensemble (appropriation). La vision globale, volontariste et à long terme, s'impose pour donner un sens à l'action.

*Prévision* : estimation sur le futur assortie d'un degré de confiance.

*Planification* : « *la planification consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels d'y parvenir* » (R.L. Ackoff).

*Stratégie* : ensemble des règles de conduite d'un acteur lui permettant d'atteindre ses objectifs et son projet.

*Tactique(s)* : presque toujours au pluriel, puisqu'il s'agit des voies et moyens pour parvenir aux objectifs de la stratégie en fonction des circonstances.

*Planification stratégique* : concept apparu à la fin des années 60 (Igor Ansoff) pour traduire le fait que la planification d'entreprise devait de plus en plus tenir compte des turbulences de l'environnement (dit stratégique) et adapter ses objectifs en conséquence.

*Management stratégique* : concept lancé au milieu des années 70, toujours par Igor Ansoff, pour mettre en avant les conditions qui permettent aux structures et aux organisations de s'adapter dans un monde de plus en plus turbulent.

*Prospective stratégique* : concept des années 90 où l'anticipation de la prospective est mise au service de l'action stratégique et du projet d'entreprise.

Pour une organisation, la prospective n'est pas un acte philanthropique, mais une réflexion en vue d'éclairer l'action et tout particulièrement celle qui revêt un caractère stratégique.

#### **Des désirs de la prospective aux réalités de la stratégie**

Il est toujours tentant de prendre ses désirs pour des réalités. Or, ce n'est pas parce que des visions du futur ou des scénarios paraissent souhaitables qu'il faut

<sup>3</sup> Lors d'une conférence donnée au Conservatoire en 1982.

arrêter les choix et le projet stratégique de l'organisation en fonction de cette seule vision proactive. Il faut aussi être préactif et se préparer aux changements attendus dans l'environnement futur de l'organisation.

Tous les scénarios possibles ne sont pas également probables ni souhaitables et il faut bien distinguer les scénarios d'environnement général des stratégies d'acteurs. Ainsi, le succès du mot scénario a conduit à certains abus et à des confusions avec la stratégie qu'il convient de clarifier.

Il est ainsi judicieux de distinguer une phase exploratoire d'identification des enjeux du futur et une phase normative de définition des choix stratégiques possibles, et souhaitables pour garder son cap, face à ces enjeux.

La distinction entre ces deux temps est d'autant plus justifiée que le choix des stratégies est conditionné par l'incertitude plus ou moins forte qui pèse sur les scénarios et par la nature plus ou moins contrastée des plus probables d'entre eux.

Il faut d'autant moins confondre les scénarios de la prospective avec le choix des options stratégiques que ce ne sont pas les mêmes acteurs internes qui sont en première ligne. La phase d'anticipation des mutations se doit d'être collective et suppose l'implication du plus grand nombre. Elle fait par conséquent appel aux outils de la prospective pour organiser et structurer de manière transparente et efficace la réflexion collective sur les enjeux du futur et éventuellement l'évaluation des options stratégiques. En revanche, pour des raisons de confidentialité et de responsabilité, la phase de choix stratégiques est du ressort d'un nombre limité de personnes, en général les membres du Comité de direction de l'entreprise. Cette dernière phase n'a donc pas besoin de méthode spécifique, les décisions doivent être prises après concertation et consensus entre les dirigeants, compte tenu du mode de régulation propre à la culture de l'entreprise, ou du groupe, ainsi que du tempérament et de la personnalité de ses dirigeants. Les outils sont utiles pour préparer les choix, mais ils ne se doivent pas se substituer à la liberté de ces choix.

#### *Quelles stratégies pour quels scénarios ?*

Il n'y a pas de statistiques du futur. Face à l'avenir, le jugement personnel est souvent le seul élément d'information disponible. Il faut donc recueillir des opinions pour se forger la sienne et faire des paris sous forme de probabilités subjectives. Comme pour un joueur au casino, ce n'est que sur un ensemble de coups que l'on pourra apprécier la qualité de ses paris. La compétence des experts interrogés pose souvent question. Notre conviction est simple : dans la mesure où un expert représente une opinion caractéristique d'un groupe d'acteurs, son point de vue est intéressant à considérer. En effet, c'est à partir de cette vision du futur, qu'à tort ou à raison, ces acteurs vont orienter leur action.

L'incertitude de l'avenir peut s'apprécier au travers du nombre de scénarios qui se répartissent le champ des probables. En principe, plus ce nombre est élevé plus l'incertitude est grande. Mais en principe seulement car il faut aussi tenir compte de la différence de contenu entre les scénarios : les plus probables peuvent être très proches ou très contrastés.

L'expérience montre, qu'en général, un tiers du total des possibles suffit à couvrir 80 % du champ des probables (soit 10 scénarios sur 32 possibles pour 5 hypothèses fondamentales). Si l'incertitude est faible, c'est-à-dire si un nombre limité de scénarios proches concentrent la majeure partie du champ des probables, on pourra opter soit pour une stratégie risquée (en faisant le pari d'un scénario parmi les plus probables), soit pour une stratégie robuste résistant bien à la plupart des évolutions probables. Si l'incertitude est grande (il faut plus de la moitié des scénarios possibles pour couvrir 80 % du champ des probables, ou encore les plus probables sont très contrastés), alors il convient d'adopter une stratégie flexible comprenant le maximum de choix réversibles. Le risque étant ici de refuser la prise du risque, et d'adopter une stratégie conduisant à rejeter des options risquées mais éventuellement très profitables, pour se replier sur des choix à gains aussi faibles que les risques.

### **Les cinq questions fondamentales de la prospective stratégique**

Si les concepts de prospective et de stratégie sont intimement liés, ils restent distincts et il convient de bien séparer :

1) le temps de l'anticipation, c'est-à-dire de la prospective des changements possibles et souhaitables ;

2) le temps de la préparation de l'action, c'est-à-dire l'élaboration et l'évaluation des choix stratégiques possibles pour se préparer aux changements attendus (préactivité) et provoquer les changements souhaitables (proactivité).

Cette dichotomie entre l'exploration et la préparation de l'action conduit à distinguer cinq questions fondamentales : que peut-il advenir ? (Q1), que puis-je faire ? (Q2), que vais-je faire ? (Q3), comment le faire ? (Q4) et une question préalable essentielle (Q0), qui suis-je ? Cette question préalable sur l'identité de l'entreprise, trop souvent négligée, est le point de départ de la démarche stratégique de Marc Giget (1998). Elle impose un retour aux sources sur ses racines de compétences, ses forces et ses faiblesses, qui n'est pas sans rappeler le fameux « *connais-toi toi-même* » des Grecs anciens.

La prospective seule est centrée sur le “que peut-il advenir ?” (Q1). Elle devient stratégique quand une organisation s'interroge sur le “que puis-je faire ?” (Q2). Une fois ces deux questions traitées, la stratégie part du “que puis-je faire ?” (Q2) pour s'en poser deux autres : “que vais-je faire ?” (Q3) et comment le faire ? (Q4). D'où le chevauchement entre la prospective et la stratégie.

Naturellement, il est des exercices de prospective générale qui n'ont pas de caractère stratégique clair pour un acteur ainsi que des analyses stratégiques d'entreprises ou de secteurs dont la composante prospective est embryonnaire voire inexistante. Par souci de clarté, on réservera donc l'expression de prospective stratégique aux exercices de prospective ayant des ambitions et des finalités stratégiques pour l'acteur qui l'entreprend.

## Les cinq attitudes possibles face à l'avenir

C'est bien en raison du défaut d'anticipation d'hier que le présent est encombré de questions, hier insignifiantes, mais aujourd'hui urgentes qu'il faut bien régler vite, quitte à sacrifier le développement à long terme en installant d'illusoires coupe-feu. Dans un monde en mutation où les forces du changement viennent bouleverser les facteurs d'inertie et les habitudes, un effort accru de prospective (technologique, économique et sociale) s'impose à l'entreprise pour faire preuve de flexibilité stratégique, c'est-à-dire, pour réagir avec souplesse tout en gardant son cap. Pour maîtriser le changement et ne pas le subir, les organisations doivent non seulement anticiper correctement (ni trop tôt, ni trop tard) les virages techniques, concurrentiels, réglementaires...

Face à l'avenir, les hommes ont le choix entre quatre attitudes : l'autruche, passive qui subit le changement ; le pompier, réactif qui attend que le feu soit déclaré pour le combattre ; l'assureur, préactif qui se prépare aux changements prévisibles car il sait que la réparation coûte plus cher que la prévention et enfin, le conspirateur, proactif qui agit pour provoquer les changements souhaités. C'est, semble-t-il, à Hasan Ozbekhan<sup>4</sup> qu'il convient d'attribuer la paternité de ces concepts de préactivité et de proactivité dont la réunion est l'exacte définition du contenu de la prospective<sup>5</sup>.

Conclusion pratique pour les décideurs : dorénavant, lorsque vous ferez un plan d'action, adoptez une cinquième attitude plus subtile, faite d'urgence, de précaution et d'ambition. Bref, ouvrez trois colonnes, pour la réactivité, la préactivité et la proactivité. Aucune ne doit être trop vide ou trop remplie.

Naturellement, dans un contexte de crise, la réactivité l'emporte sur le reste et dans un contexte de croissance, il faut anticiper les changements et les provoquer notamment par l'innovation.

### ***1.2. Cinq idées-clés de la prospective***

Tout forme de prédiction est une imposture, l'avenir n'est pas écrit, mais reste à faire. L'avenir est multiple, indéterminé et ouvert à une grande variété de futurs possibles. Ce qui se passera demain dépend moins de tendances lourdes qui s'imposeraient fatalement aux hommes que des politiques menées par les hommes face à ces tendances. Si l'avenir est bien en partie le fruit de la volonté, cette dernière pour s'exercer efficacement doit s'attacher à garder à l'esprit cinq idées clés de la prospective.

---

<sup>4</sup> Hasan Ozbekhan était professeur à l'université de Pennsylvanie et conseiller scientifique du Groupe de recherches sur le futur de l'université de Québec. Il est à l'origine d'une théorie de la planification dans laquelle les scénarios jouent un rôle important. Il a notamment participé à l'étude commandée par la Datar sur la méthode des scénarios (Datar, 1975).

<sup>5</sup> Lors d'un dîner à Madrid il y a une dizaine d'années, Hasan Ozbekhan nous a déclaré que la traduction de concept de prospective en anglais existait bel et bien avec ces deux adjectifs, *preactive* et *proactive*.

## **Le monde change, mais les problèmes demeurent**

Après plus d'un quart de siècle de réflexions et d'études prospectives sur les territoires, les entreprises et les grands enjeux des sociétés modernes, nous sommes arrivés à un constat bien connu et pourtant généralement ignoré : ce sont toujours les hommes et les organisations qui font la différence. Ainsi, lorsqu'une entreprise est en difficulté, il ne sert à rien de chercher un bouc émissaire dans la technologie, la concurrence, venue d'ailleurs, forcément déloyale, et de la subventionner. Tout s'explique le plus souvent par un défaut de qualité du management incapable d'anticiper, d'innover et de motiver les hommes.

Le monde change et les problèmes demeurent. Tel est le constat qui s'est imposé à chaque fois que nous avons retrouvé un problème déjà rencontré cinq, dix ou même quinze ans plus tôt. Il en est ainsi de l'énergie, du transport aérien en région parisienne, de la Poste, et des enjeux des sociétés modernes comme l'emploi ou la formation. L'avantage pour l'homme de réflexion est évident : l'investissement intellectuel passé n'est guère obsolète et il suffit de l'actualiser par des données récentes pour retrouver la plupart des mécanismes et constats antérieurs.

Les hommes ont la mémoire courte ; ils méconnaissent le temps long et ses enseignements. L'histoire ne se répète pas mais les comportements se reproduisent. Les hommes conservent, au cours du temps, de troublantes similitudes de comportements qui les conduisent, placés devant des situations comparables, à réagir de manière quasi identique et par conséquent prévisible. Ainsi, il y a dans le passé des leçons oubliées, riches d'enseignements pour l'avenir : les cycles de pénurie et d'abondance liés aux anticipations sur les prix, la succession de longues périodes d'inflation suivies de déflation, ou encore la troublante coïncidence entre les évolutions démographiques et l'expansion ou le déclin économique et politique des pays, témoignent de cette réalité.

Chaque génération a l'impression de vivre une époque de mutation sans précédent. Ce biais est naturel : cette époque est forcément exceptionnelle pour chacun d'entre nous puisque c'est la seule que nous vivons. D'où la tendance, symétrique à la précédente, à surestimer l'importance et la rapidité des changements notamment en ce qui concerne les technologies nouvelles.

## **Des acteurs clefs aux points de bifurcation**

Le monde réel est beaucoup trop complexe pour que l'on puisse espérer, un jour, mettre en équation son éventuel déterminisme caché. Et même si on le pouvait, l'incertitude, inhérente à toute mesure surtout sociale, garderait grand ouvert, au moins dans nos esprits, l'éventail des futurs possibles. Puisque le déterminisme est indéterminable, il faut « faire comme si » rien n'était joué, comme si la révolte de la volonté pouvait à elle seule renverser la tyrannie du hasard et de la nécessité.

Comment reconnaître les points de bifurcations ? « *Quels événements, quelles innovations vont rester sans conséquence, quelles autres sont susceptibles d'affecter le régime global, de déterminer irréversiblement le choix d'une évolution, quelles sont les zones de choix, les zones de stabilité ?* ». Voilà les questions que se pose Ilya Prigogine (1990). Elles constituent aussi le menu quotidien de la prospective.

Identifier l'éventail des futurs possibles par les scénarios, n'est-ce pas aussi reconnaître le diagramme des bifurcations ? Les paramètres de bifurcations ne sont-ils pas aussi des variables clés de l'analyse prospective ?

On constate aussi ces dernières années, une convergence des théories vers le concept d'auto-organisation qui permet l'adaptation au « nouveau » et la création de nouveau. Tout se passe comme s'il y avait « *un renversement de la flèche du temps* » de sorte que « *ce que nous faisons aujourd'hui s'explique, non par nos conditionnements, mais par le but que nous explicitons et vers lequel nous tendons* » (Dupuy, 1982).

Nous retrouvons ainsi « *l'avenir raison d'être du présent* » (Berger, 1959) et il est permis d'avancer que le désir force productive d'avenir est aussi le principal moteur de l'auto-organisation.

### **Halte à la complication du complexe**

Faut-il des outils complexes pour lire la complexité de la réalité ? Nous pensons plutôt l'inverse ; les grands esprits dotés d'une pensée complexe ont su mieux que d'autres trouver des lois relativement simples pour comprendre l'univers. Songeons aux principes de la thermodynamique ou à la théorie de la relativité. Il faut saluer le rappel à l'ordre de Maurice Allais (1989), un des plus grands économistes mathématiciens de ce temps : « *Une théorie dont ni les hypothèses ni les conséquences ne peuvent être confrontées avec le réel est dépourvue de tout intérêt scientifique* ». Il ajoute qu'il n'y aura jamais de modèles parfaits, mais seulement des modèles approximatifs de la réalité, et précise « *de deux modèles, le 'meilleur' sera toujours celui qui pour une approximation donnée représentera le plus simplement les données de l'observation* ». Voilà de quoi rassurer ceux qui craignaient d'avoir perdu leur latin et faire réagir ceux qui confondent complication et complexité ... et symétriquement simplicité et simplisme ! Le défi à relever est ambitieux car s'il est facile de faire compliqué, il est difficile de faire simple.

### **Se poser les bonnes questions et se méfier des idées reçues**

« *La réponse est oui, mais quelle est la question ?* ». Chacun se souvient de la fameuse réplique de Woody Allen. Trop souvent, en effet, on oublie de s'interroger sur le bien fondé des questions posées et l'on se précipite comme des moutons de Panurge dans la quête illusoire de réponses à des fausses questions. Or, il n'y a pas de bonne réponse à une mauvaise question. Mais comment se poser les bonnes questions ?

La lumière crée l'ombre. Si les projecteurs de l'actualité sont si puissamment braqués sur certains problèmes, c'est pour mieux en cacher d'autres que l'on ne veut pas voir. Les idées reçues et à la mode, qui dominent l'actualité, doivent être regardées avec méfiance car elles sont généralement source d'erreurs d'analyse et de prévision. Maurice Allais figure parmi les alliés objectifs de ce combat ; il dénonce, lui aussi, « *la tyrannie des idées dominantes* ». L'information est souvent bâillonnée par le conformisme du consensus qui pousse à se reconnaître dans l'opinion

dominante et à rejeter l'avis minoritaire. Finalement, celui qui voit juste a peu de chances d'être entendu.

Cette observation ne donne, évidemment, aucun crédit supplémentaire aux prédictions farfelues, mais rend suspectes nombre de conjectures et d'idées reçues. En ce sens, remettre en cause le confort d'esprit, réveiller les consciences endormies sur de fausses certitudes est indispensable en prospective.

Dans le passé, nous avons pu avoir plusieurs fois raison en nous attachant à remettre à plat les idées dominantes. Ce « *reengineering* » mental nous conduisit notamment à pressentir la surabondance d'énergie, à dénoncer le mirage technologique et les « japonaiseries » sur le management. La stratégie n'échappe pas à ce conformisme. Combien de choix d'investissement, d'implantation n'ont-ils pas été justifiés par le mythe de la taille critique qu'il faudrait avoir pour se battre à l'échelle mondiale ? En réalité, il existe toujours dans le même secteur des entreprises plus petites et plus performantes. La bonne question à se poser est donc : comment être rentable à la taille où l'on se trouve ? Et la réponse à cette dernière question passe souvent par une décroissance provisoire. Comme pour les arbres, une fois élagués, ils repoussent mieux !

### **De l'anticipation à l'action par l'appropriation**

La vision globale est nécessaire pour l'action locale et chacun à son niveau doit pouvoir comprendre le sens de ses actions, c'est-à-dire les resituer dans le projet plus global dans lequel elles s'insèrent. La mobilisation de l'intelligence est d'autant plus efficace qu'elle s'inscrit dans le cadre d'un projet explicite et connu de tous. Motivation interne et stratégie externe sont donc deux objectifs indissociables qui ne peuvent être atteints séparément.

C'est par l'appropriation que passe la réussite du projet. En raison de sa transparence, la mobilisation collective ne peut porter directement sur les choix stratégiques, par nature confidentiels. C'est donc la réflexion prospective collective sur les menaces et opportunités de l'environnement qui donne un contenu à la mobilisation et permet l'appropriation de la stratégie.

L'appropriation intellectuelle et affective constitue un point de passage obligé pour que l'anticipation se cristallise en action efficace. Nous retrouvons ainsi les trois composantes du triangle grec (cf. figure 1 *infra*) : *Logos* (la pensée, la rationalité, le discours), *Epithumia* (le désir dans tous les aspects nobles et moins nobles), *Erga* (les actions, les réalisations). Le mariage de la passion et de la raison, du cœur et de l'esprit, est la clef du succès de l'action et de l'épanouissement des individus (le corps). On peut aussi donner le même message en couleur : le bleu de la raison froide associé au jaune des sensations chaudes produit le vert de l'action éclatante.

Ainsi s'éclaire le faux débat entre intuition et raison et le lien entre réflexion et action. Au moment de l'action, il est trop tard pour réfléchir, et lorsqu'on le fait, il faut avoir le temps et ne pas être pressé par l'urgence. L'action est commandée par un réflexe où l'intuition paraît généralement dominer la raison. Cette impression est

trompeuse car le réflexe de l'action est d'autant plus rapide et approprié que le cerveau a été entraîné, au préalable. Ce qui est vrai pour les muscles l'est aussi pour l'esprit. Il n'y a donc pas opposition mais complémentarité entre intuition et raison.

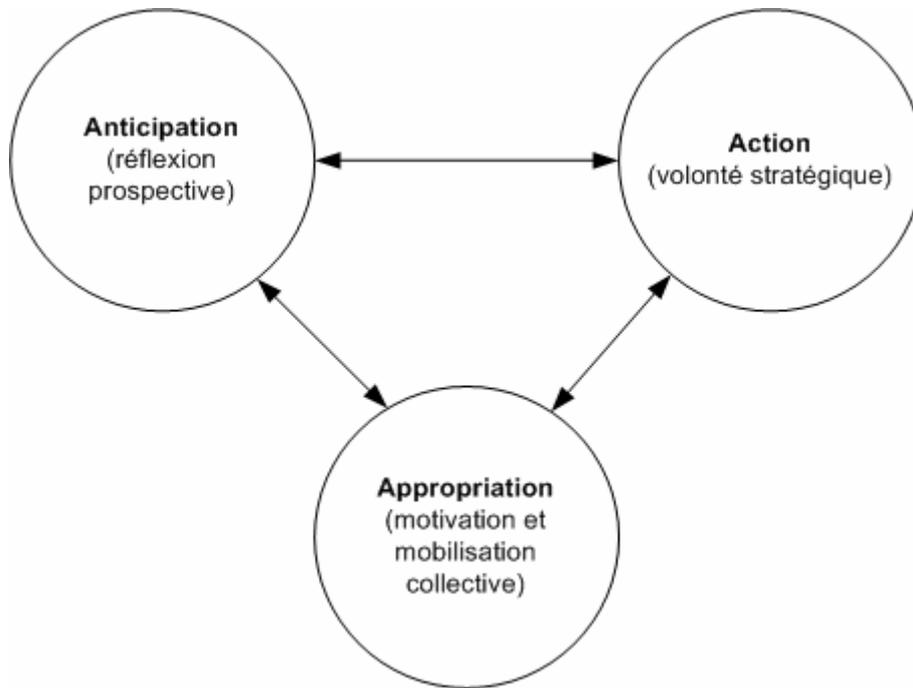


Figure 1 – Le triangle grec

### ***1.3. Les méthodes de prospective stratégique***

Face à la complexité des problèmes, les hommes ne sont pas désarmés. Ils ont façonné hier des outils qui sont toujours utiles aujourd'hui. En effet, si le monde change, il subsiste bien des invariants et des similitudes dans la nature des problèmes rencontrés. En oubliant l'héritage accumulé, l'on se prive de puissants leviers et l'on perd beaucoup de temps à réinventer le fil à couper le beurre. Il faut entretenir la mémoire des méthodes et des outils pour mieux les enrichir.

#### **Le rêve du clou et le risque du marteau**

En ce qui concerne les méthodes de la prospective stratégique, il faut certes rappeler leur utilité : stimuler l'imagination, réduire les incohérences, créer un langage commun, structurer la réflexion collective et permettre l'appropriation. Il ne faut cependant pas non plus oublier leurs limites et les illusions de la formalisation : les méthodes ne doivent pas se substituer à la réflexion, ni brider la liberté des choix. Aussi nous luttons pour éliminer deux erreurs symétriques : ignorer que le marteau existe quand on rencontre un clou à enfoncer (c'est le rêve du clou) ou, au contraire, sous prétexte que l'on connaît l'usage du marteau, finir par croire que tout problème ressemble à un clou (c'est le risque du marteau). C'est un combat paradoxal que nous menons : diffuser des méthodes de prospective stratégique et passer une bonne partie de notre temps à dissuader les néophytes de les utiliser à mauvais escient.

Il convient aussi de préciser que les méthodes de la prospective n'ont pas la prétention de se prêter à des calculs scientifiques comme on peut le faire dans des domaines physiques (par exemple, pour calculer la résistance de matériaux).

Il s'agit seulement d'apprécier de manière aussi objective que possible des réalités aux multiples inconnues. De plus, le bon usage de ces méthodes est souvent bridé par les contraintes de temps et de moyens inhérents aux exercices de réflexion. Leur usage est inspiré par un souci de rigueur intellectuelle, notamment pour mieux se poser les bonnes questions (pertinence) et réduire les incohérences dans les raisonnements. Mais si leur utilisation peut aussi stimuler l'imagination, elle ne garantit pas la création.

Le talent du prospectiviste dépend aussi de dons naturels comme l'intuition et le bon sens<sup>6</sup>. Si la prospective a besoin de rigueur pour aborder la complexité, il lui faut également des méthodes et des outils suffisamment simples pour rester appropriables.

Pour faciliter les choix méthodologiques, nous avons constitué une boîte à outils de prospective stratégique en fonction d'une typologie des problèmes : initier et simuler l'ensemble du processus de prospective stratégique, se poser les bonnes questions et identifier les variables clés, analyser les jeux d'acteurs, balayer le champ des possibles et réduire l'incertitude, établir le diagnostic complet de l'entreprise face à son environnement, identifier et évaluer les choix et les options stratégiques. Il va de soi que cet inventaire n'est pas exhaustif et qu'il existe d'autres outils tout aussi performants. Nous évoquons surtout ceux que nous avons développés et pratiqués avec succès. Nous sommes garants du supplément de rigueur et de l'ivresse de communication qu'ils apportent s'ils sont utilisés avec précaution, sagesse et enthousiasme.

### **La planification stratégique par scénarios**

La prospective stratégique met l'anticipation au service de l'action et elle poursuit son essor en se diffusant dans les entreprises et les administrations. Les années 80 et 90 ont ainsi été marquées par le développement de la planification stratégique par scénarios notamment dans les grandes entreprises du secteur énergétique (Shell, EDF, Elf) sans doute en raison des chocs pétroliers passés et à venir.

Depuis le début des années 80, nous nous sommes attachés à développer les fortes synergies potentielles entre prospective et stratégie. La synthèse recherchée se présente sous la forme d'une approche intégrée de planification stratégique par scénarios.

---

<sup>6</sup> Pour en savoir plus, le lecteur pourra se reporter au *Manuel de prospective stratégique* en deux tomes publié chez Dunod en 2001 (2<sup>ème</sup> édition). Le premier tome, *Une indiscipline intellectuelle*, présente les concepts et idées-clés de la prospective et propose un autre regard sur le monde. Le second tome, *L'art et la méthode*, expose notamment la boîte à outils de prospective stratégique ainsi que les principes essentiels du management qui mettent les hommes au cœur de la différence entre les entreprises qui gagnent et celles qui perdent.

L'objectif de cette approche est de proposer des orientations et des actions stratégiques s'appuyant sur les compétences de l'entreprise en fonction des scénarios de son environnement général et concurrentiel.

La prospective avec ses tendances et ses risques de rupture bouleverse le présent et interpelle la stratégie. De son côté, la stratégie s'interroge sur les choix possibles et les risques d'irréversibilité et se réfère depuis les années 80 aux scénarios de la prospective comme en témoignent notamment les travaux de Michael Porter (1999). Il n'empêche que les approches et les outils restent souvent séparés. Nous les avons rapprochés depuis 1989, en partant des arbres de compétences développés par Marc Giget (1998).

Tout naturellement, la démarche stratégique, définie à partir des arbres de compétences, ressentait le besoin d'une prospective de l'environnement concurrentiel. On comprend donc que le mariage entre la prospective et la stratégie passait par un rapprochement : la méthode des scénarios et celle des arbres de compétences.

Avant de présenter le schéma de la planification stratégique par scénarios en neuf étapes, il convient de rappeler la définition et les origines de la méthode des scénarios.

Un scénario est un ensemble formé par la description d'une situation future et du cheminement des événements qui permettent de passer de la situation origine à la situation future. Le mot scénario est souvent utilisé de manière abusive pour qualifier n'importe quel jeu d'hypothèses.

Rappelons que les hypothèses d'un scénario doivent remplir simultanément cinq conditions : la pertinence, la cohérence, la vraisemblance, l'importance et la transparence.

On distingue en fait deux grands types de scénarios :

- exploratoires : partant des tendances passées et présentes et conduisant à des futurs vraisemblables ;
- d'anticipation ou normatifs : construits à partir d'images alternatives du futur, ils pourront être souhaités ou au contraire redoutés. Ils sont conçus de manière rétroprojective.

Ces scénarios exploratoires ou d'anticipation peuvent par ailleurs, selon qu'ils prennent en compte les évolutions les plus probables ou les plus extrêmes, être tendanciels ou contrastés.

A vrai dire, il n'existe pas d'approche unique en matière de scénarios ; ceux-ci ont été introduits en prospective par Herman Kahn<sup>7</sup> aux États-Unis et par la Datar

---

<sup>7</sup> Herman Kahn (1922 – 1983), physicien et mathématicien, entra à la *RAND Corporation* à la fin des années 40. Il y co-dirigea notamment le projet militaire *Air Force* qui lui inspira son premier ouvrage de stratégie militaire, *On Thermonuclear War* [1960], dans lequel il analysa de façon systématique les effets possibles d'une guerre nucléaire. H. Kahn démissionna de la *RAND* en 1961 pour fonder un *think tank*, le *Hudson Institute*, avec pour objectif de faire de la recherche interdisciplinaire indépendante. H. Kahn est considéré comme un des fondateurs des *future studies* ; il a contribué à

en France (Datar, 1975). Aujourd'hui, la méthode des scénarios, que nous avons développée à la SEMA puis au CNAM d'une part, et la méthode SRI (du nom du cabinet américain de conseil) d'autre part, sont les démarches les plus fréquemment adoptées. Les différentes étapes de ces deux méthodes ne diffèrent guère.

Les principales étapes de la méthode des scénarios sont les suivantes :

- identifier les variables-clés (il s'agit notamment de l'objet de l'analyse structurelle) ;
- analyser les jeux d'acteurs afin de poser les questions clés pour l'avenir ;
- réduire l'incertitude sur les questions clés et dégager les scénarios d'environnement les plus probables grâce aux méthodes d'experts.

On retrouve, telles quelles, ces étapes dans la partie gauche de la figure 2 *infra* (n° 1, 3, 4 et 5).

En effet, la première étape a pour objectif d'analyser le problème posé et de délimiter le système étudié. Il s'agit ici de situer la démarche prospective dans son contexte socio-organisationnel afin d'initier et de simuler l'ensemble du processus à l'aide d'ateliers de prospective.

L'étape n° 2 est fondée sur une radioscopie complète de l'entreprise, des savoir-faire aux lignes de produits, matérialisée par l'arbre des compétences.

L'étape n°3 identifie les variables clés de l'entreprise et de son environnement à l'aide de l'analyse structurelle.

L'étape n°4 entend appréhender la dynamique de la rétrospective de l'entreprise dans son environnement, son évolution passée, ses forces et faiblesses par rapport aux principaux acteurs de son environnement stratégique. L'analyse des champs de bataille et des enjeux stratégiques permet de repérer les questions clés pour le futur.

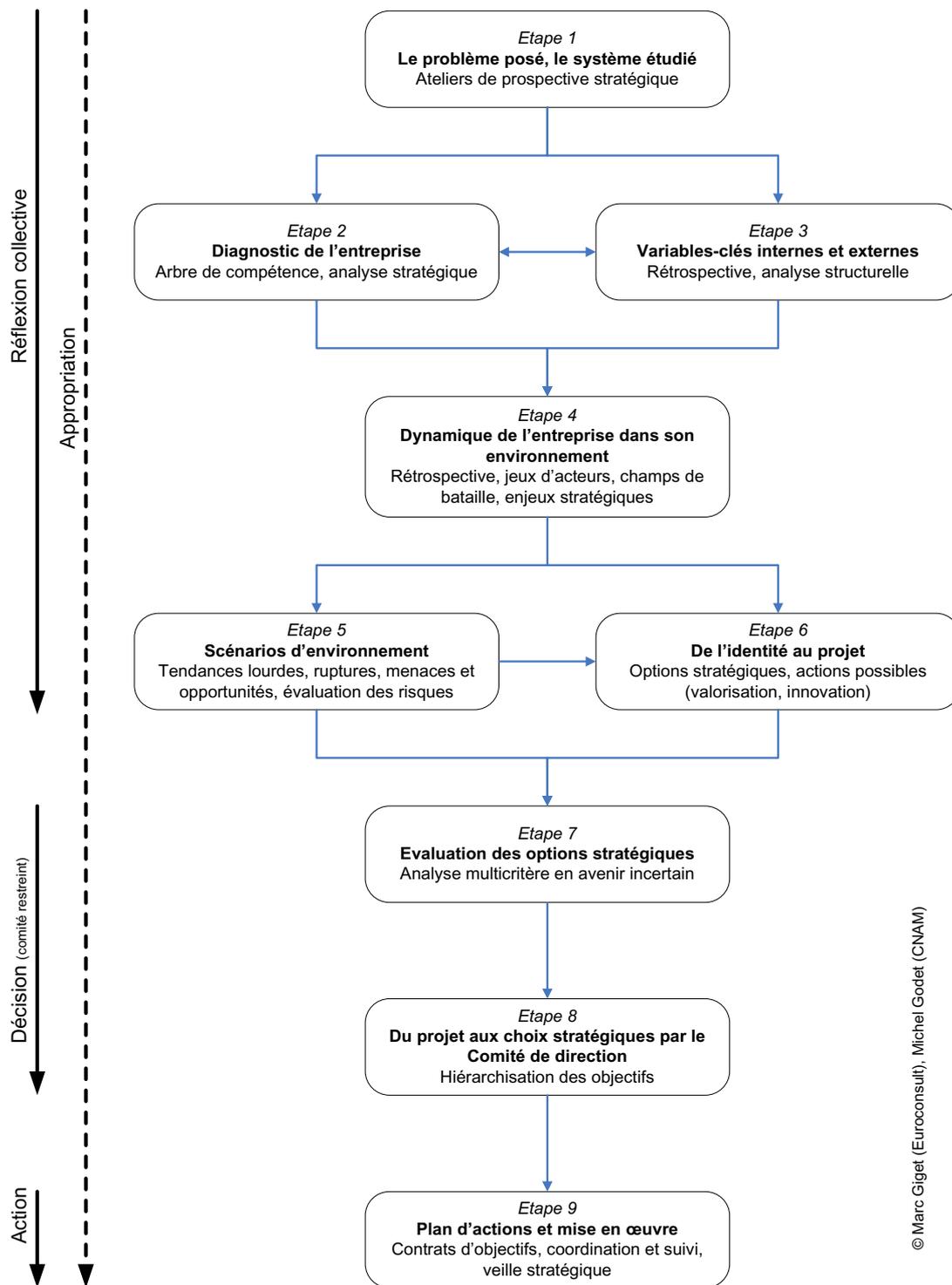
L'étape n° 5 cherche à réduire l'incertitude qui pèse sur les questions clés pour le futur. On utilise éventuellement les méthodes d'enquête auprès d'experts pour mettre en évidence les tendances lourdes, les risques de rupture et finalement dégager les scénarios d'environnement les plus probables.

L'étape n°6 met en évidence les projets cohérents, c'est-à-dire les options stratégiques compatibles à la fois avec l'identité de l'entreprise et les scénarios les plus probables de son environnement.

L'étape n° 7 est consacrée à l'évaluation des options stratégiques ; une approche rationnelle inciterait à s'appuyer sur une méthode de choix multicritères mais c'est rarement le cas ; avec cette étape s'achève la phase de réflexion préalable avant la décision et l'action.

---

leurs fondements à la fois théoriques et méthodologiques (méthode des scénarios, utilisation de l'analyse systémique et d'outils mathématiques pour la prévision, etc.). La méthode des scénarios fut surtout décrite dans deux ouvrages : *The year 2000. A framework for speculation on the next thirty-three years* (1967) et *Things to come; thinking about the seventies and eighties* (1972). Le Hudson Institute réalisera notamment, entre 1970 et 1971, plusieurs études pour la Datar.



© Marc Giget (Euroconsult), Michel Godet (CNAM)

Figure 2 – Planification stratégique par scénarios : l'approche intégrée

L'étape n° 8 du projet aux choix stratégiques est cruciale puisqu'il s'agit de passer de la réflexion à la décision. Les choix stratégiques et la hiérarchisation des objectifs sont du ressort d'un comité de direction ou de son équivalent.

Enfin, l'étape n° 9 est tout entière dévolue à la mise en œuvre du plan d'action ; elle implique des contrats d'objectifs (négociés ou suscités), la mise en place d'un système de coordination et de suivi et de développement d'une veille stratégique (externe).

Précisons que le déroulement de cette approche n'est pas totalement linéaire. Elle comprend plusieurs boucles de rétroaction possibles, notamment de l'étape 9 à l'étape 4. La mise en œuvre du plan d'action et les résultats de la veille stratégique peuvent conduire, dans certains cas, à reconsidérer la dynamique de l'entreprise dans son environnement.

Dans ce schéma de planification stratégique par scénarios, l'ossature rationnelle n'empêche pas la moelle irrationnelle de circuler. L'appropriation collective prépare l'action efficace sans pour autant s'opposer au caractère restreint et en partie confidentiel des décisions stratégiques.

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

Ce schéma est d'abord destiné aux entreprises pour lesquelles il est possible de donner une représentation sous forme d'arbre des compétences. Elle est aussi adoptée pour des travaux de prospective territoriale. Ainsi, la question de savoir si les outils utilisés fréquemment en prospective d'entreprise conviennent aux approches de prospective territoriale, nous est régulièrement posée et suscite des prises de position négatives aussi théoriques que non fondées, car démenties par les faits, comme en témoignent les multiples expériences de prospective territoriale concernant le Pays Basque (Mousli, 2004), l'île de la Réunion, la Lorraine 2010, les Ardennes, mais aussi Vierzon, Toulon et Dunkerque.

### **Exemples d'applications contingentes**

Comme pour toute boîte à outils qui se respecte, l'utilisation des outils dépend du problème posé, du contexte et des contraintes de temps et d'information. C'est dire que l'approche séquentielle de l'utilisation des outils dans le cadre de l'approche de planification stratégique par scénarios décrite précédemment ne revêt aucun caractère nécessaire. Chacun des outils est opérationnel, mais leur enchaînement logique dans l'approche séquentielle a rarement été suivi complètement. De la même manière, il est rare de voir la méthode des scénarios déroulée de A à Z. Ceci s'explique notamment par les contraintes de temps qui seraient nécessaires et qui sont

rarement compatibles avec les délais impartis. Heureusement, comme dans toute boîte à outils, il est possible d'utiliser chacun d'entre eux de manière modulaire.

Dans bien des cas, il ne faut pas hésiter à jouer avec la combinatoire des outils pour répondre aux questions quitte à innover dans l'application de ces outils. Un tournevis peut aussi servir, si besoin est, à décapsuler une bouteille de bière ! Les exemples suivants témoignent de l'utilisation contingente des outils de prospective stratégique.

#### *Deux exemples d'enchaînements spécifiques des outils*

C'est ainsi qu'à la fin des années 80, la réflexion prospective sur l'armement individuel du fantassin à l'horizon 2010, menée par la Direction Générale de l'Armement (DGA), nous a conduits à reprendre à zéro une analyse structurelle qui piétinait depuis trois ans. La hiérarchisation des 57 variables, considérées avec la méthode Micmac, a permis de mettre en évidence une quinzaine de variables-clés. Après réflexion, il est apparu que neuf de ces variables étaient des composantes caractéristiques de l'arme (nature du projectile, visée, source d'énergie, etc.) et six des critères d'évaluation des armes (coût, compétitivité, effets antipersonnels, etc.). L'analyse morphologique des neuf composantes de l'arme, pouvant prendre chacune plusieurs configurations, a conduit à identifier 15 552 solutions techniques théoriques possibles. L'utilisation combinée de la méthode Multipol, pour le choix multicritère, et de la méthode Morphol, pour la prise en compte de contraintes d'exclusion et de préférence, a permis de réduire l'espace morphologique à une cinquantaine, puis une vingtaine de solutions qui méritaient d'être examinées de plus près par des analyses complémentaires, tant du point de vue technique qu'économique. Dix ans plus tard, l'une d'entre elles a fait la Une de l'actualité par la présentation au public d'un prototype opérationnel : il s'agit d'une solution polyarme-polyprojectile baptisée PAPOP, ayant aussi une visée indirecte. Le fantassin peut tirer en étant caché sur des cibles fixes, blindées ou mobiles avec des projectiles spécifiques.

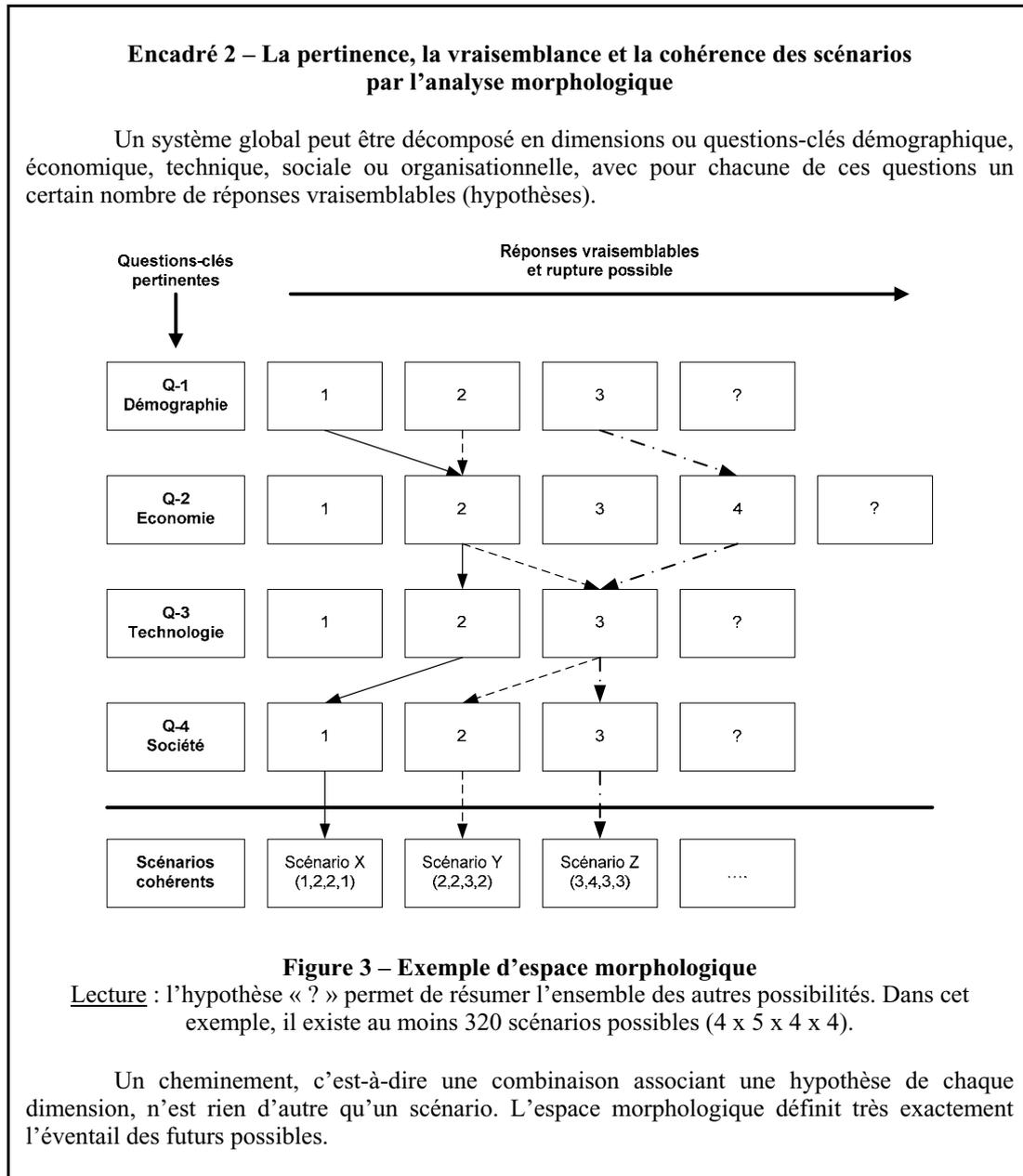
A l'occasion d'une autre réflexion prospective sur le développement commercial d'EDF à l'horizon 2010, les méthodes de prospective stratégique ont été utilisées de manière très innovante. L'analyse structurelle des 49 variables prises en compte a conduit à identifier six questions-clés (sur la consommation d'énergie, le régime des concessions, la compétitivité des offres, les marges de manœuvre d'EDF, etc.) et à les regrouper sous forme de trois enjeux ou champs de bataille futurs. L'analyse morphologique des réponses possibles à chacune des six questions-clés et de leur combinatoire a permis, après probabilisation par la méthode Smic-Prob-Expert, de sélectionner les scénarios les plus probables. En parallèle, la méthode Mactor a été utilisée pour analyser le jeu d'alliances et de conflits possibles entre la vingtaine d'acteurs concernés par les trois champs de bataille. Les positions stratégiques des acteurs ont été ensuite optimisées en fonction des scénarios étudiés<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Depuis les années 80, les méthodes de prospective stratégique de l'école française de prospective font l'objet d'une importante diffusion. Développées au sein du Lipsor, elles apportent des moyens rigoureux et participatifs pour identifier les variables-clés, repérer les scénarios les plus probables et évaluer les options stratégiques. Ces dernières années, l'appui de nombreuses sociétés nous a permis de développer des logiciels de prospective et d'aide à la décision (Micmac, Mactor, Morphol, Smic-

## La redécouverte de l'analyse morphologique

On le voit, l'analyse morphologique redécouverte en prospective à la fin des années 80 est devenue un des outils les plus utilisés. Curieusement, il a longtemps été utilisée en prévision technologique et assez peu en prospective économique ou sectorielle<sup>9</sup>. Pourtant, elle se prête bien à la construction de scénarios.



Prob-Expert et Multipol) utilisés en matière de planification stratégique par scénarios. Les progrès de l'informatique et des besoins croissants d'une demande internationale non satisfaite ont conduit le Lipsor, 3IE-EPITA et de nombreuses d'entreprises, réunies au sein du Cercle des Entrepreneurs du Futur, à s'associer pour mettre en accès libre et gratuit, ces logiciels, via Internet, dans leur version française, anglaise et espagnole (<http://www.lapro prospective.fr>).

<sup>9</sup> Cf. l'article de Stephen M. Maurer consacré à Fritz Zwicky, le « père » de l'analyse morphologique, disponible sur le site du Lipsor, dans la rubrique « Mémoire de la prospective ».

Ainsi, en 1998, dans une intervention plus limitée en temps (quatre ou cinq journées de travail) pour l'association regroupant les producteurs de maïs, l'AGPM, nous avons été amenés à proposer le recours à l'analyse morphologique pour les deux phases classiques : prospective et stratégique (Bassaler, 2000). La première analyse fournit des scénarios d'évolution concernant les enjeux futurs du maïs et de son environnement technique, économique et réglementaires. Chacun de ces scénarios pose des questions stratégiques aux producteurs de maïs auxquels peuvent être associées différentes réponses possibles. Là encore l'analyse morphologique va permettre d'organiser la réflexion collective sur les profils de réponses stratégiques les plus pertinents et cohérents.

#### *Un cas de planification par scénarios<sup>10</sup>*

En 1994, Axa France, un des leaders de l'assurance française réunit l'ensemble des filiales françaises d'assurance du groupe Axa. Les entités françaises ont décidé de mener une démarche prospective pour préparer le plan 1996-2000. Le précédent plan (1992-1996) avait été consacré à la réorganisation du nouvel ensemble, fruit de multiples rachats et à l'amélioration de la rentabilité. Centré sur des objectifs d'organisation par canal de distribution, il n'avait pas fait l'objet de travaux spécifiques sur les évolutions de l'environnement.

Ces objectifs internes ayant été atteints, il s'agissait pour ce nouveau plan, en tenant compte des objectifs mondiaux du groupe et des impératifs de qualité et de rentabilité, de mieux intégrer les défis externes et donc de définir les axes stratégiques pour les cinq années à venir en les éclairant par une vision du futur à dix ans. Rappelons que cette réflexion a été menée plus de deux ans avant la fusion Axa - UAP.

La démarche adoptée par Axa France est représentative des évolutions de la pratique de la prospective en entreprise et des modalités de son intégration à la planification. Alors que l'entreprise a de moins en moins le temps de réfléchir, prise par l'urgence de l'action, il s'agit de plus en plus de répondre à l'exigence suivante : comment mener avec ses dirigeants une réflexion pertinente, cohérente et vraisemblable sur les incertitudes et les grandes tendances du futur ? (ou dit autrement : que faire en six réunions de travail ?).

En effet, dans un groupe tel qu'Axa France, de constitution relativement récente, marqué par l'intégration rapide de nombreuses acquisitions, à la structure mouvante et fortement décentralisée, il ne pouvait être question d'engager une démarche « lourde » mobilisant un service spécialisé et dépossédant, au moins pour partie, les dirigeants des différentes filiales de cette réflexion. Il s'agissait, au contraire, d'y associer fortement les directeurs généraux. L'objectif étant qu'ils abordent le futur avec une vision commune et qu'ils identifient les menaces et opportunités et les éventuelles ruptures pour préparer l'entreprise aux changements attendus (comment faire si ?) et favoriser les changements souhaités tout en luttant contre les évolutions redoutées (comment faire pour ?). Pour cela, il était donc

---

<sup>10</sup> Cette réflexion prospective a été menée par les membres du Comité management France de mars 1994 à décembre 1995 sous la responsabilité de la direction Plan Budget Résultat (Benassouli, Monti, 1995).

nécessaire d'identifier les futurs possibles et de repérer parmi ceux-ci, les plus probables, en un mot de construire des scénarios de l'environnement d'Axa. L'horizon choisi fut 2005.

### **Encadré 3 – La démarche de la construction des scénarios d'environnement**

*Le cas Axa France*

1. Séminaire de prospective : acquisition des méthodes d'analyse, identification et hiérarchisation des facteurs de changements pour Axa France, sélection des composantes de l'environnement les plus déterminantes pour l'avenir d'Axa en France (mi-mars 1994)
2. Élaboration en groupe restreint, des scénarios par grands domaines (avril-juin 1994)
3. Mise en commun des résultats des différents groupes de travail et construction de la trame des scénarios d'environnement (juin 1994)
4. Réalisation d'une enquête d'évaluation de l'avenir de l'assurance en France (juillet-septembre 1994)
5. Probabilisation, sélection et analyse des scénarios (octobre 1994)
6. Sélection d'un scénario central et identification d'hypothèses alternatives (novembre 1994)
7. Présentation du scénario central et des hypothèses alternatives aux différentes filiales (décembre 1994)
8. Appropriation et intégration du scénario central et des hypothèses alternatives dans le plan des différentes filiales (janvier 1995)
9. Élaboration du plan dans chaque filiale (février-juin 1995)
10. Arbitrage et allocation des ressources (4<sup>e</sup> trimestre 1995)

En raison des délais (neuf mois), il a été fait l'économie de l'utilisation de deux des principaux outils de la prospective : l'analyse structurelle pour la recherche des variables clés et le jeu d'acteurs pour l'exploration des évolutions possibles. Par contre, trois méthodes ont été mises en œuvre – les ateliers de prospective, l'analyse morphologique et Smic-Prob-Expert – pour permettre de construire des scénarios en respectant les conditions « fondamentales » que sont la pertinence, la cohérence et la vraisemblance, tout en étant assez économes en temps et favorisant l'appropriation (transparence).

#### ***1.4. Du bon usage des méthodes***

Ces vingt dernières années, c'est surtout l'état d'esprit, global, systémique et à long terme qui s'est imposé. À l'exception de l'analyse des jeux d'acteurs avec la méthode Mactor, les méthodes classiques de la prospective ont connu peu d'avancées significatives, mais se sont largement diffusées au travers de multiples applications. Tout s'est passé comme si les praticiens avaient suivi la recommandation de J.-N. Kapferer : « *mieux vaut une imperfection opérationnelle qu'une perfection qui ne l'est pas* ». En effet, pour aborder un monde complexe, il faut des outils simples et appropriés parce qu'appropriables.

De fait, la prospective prend de plus en plus souvent la forme d'une réflexion collective, d'une mobilisation des esprits face aux mutations de l'environnement stratégique et connaît un succès croissant auprès des organisations régionales, des collectivités locales et des entreprises.

S'il faut se réjouir de cette tendance à une plus large diffusion et appropriation de la prospective, naguère réservée aux spécialistes, il faut aussi regretter les faiblesses méthodologiques qui subsistent voire s'accusent.

Plus grave, il y a eu partout, et surtout aux Etats-Unis, un recul très marqué de la rationalité, et en particulier de la formalisation, au profit d'approches principalement fondées sur l'intuition, dont le succès commercial ne justifie pas les errements. En effet, selon une rationalité procédurale (Simon, 1982), un exercice de prospective doit rester une approche heuristique, par opposition à algorithmique et « pifométrique », ce qui n'empêche pas l'utilisation de techniques rigoureuses quand cela peut s'avérer utile. De ce point de vue, la construction de scénarios est souvent présentée comme *The art of long view* (Schwartz, 1991). Mais il faut des esprits aussi brillants que Peter Schwartz pour exercer cet art sans techniques. La philosophie et les étapes de l'approche présentée par ce dernier sont proches de celles que nous préconisons, mais la technique est d'autant moins appropriable ou reproductible qu'elle est absente. Ce recul de la rationalité s'est accompagné d'une perte de mémoire, jusqu'à l'oubli des mots et des noms<sup>11</sup>.

Trop de prospectivistes en herbe se lancent dans la construction de scénarios sans avoir intégré l'héritage accumulé et ouvrent de grands yeux lorsqu'on leur parle d'analyse morphologique ou de probabilisation des scénarios et s'interrogent : de quoi s'agit-il ? Est-ce vraiment possible ?

À la fin des années 80, le plaidoyer de Jacques Lesourne (1989) pour une recherche en prospective était justifié, et l'est toujours, car certains confondent toujours outils simples et outils simplistes. Rappelons que la méthode des scénarios, telle qu'elle a été conçue, il y a plus de vingt ans, garde toute son utilité et a surtout le grand mérite d'imposer une rigueur intellectuelle : analyse qualitative et quantitative des tendances lourdes, rétrospective, jeux d'acteurs, mise en évidence des germes de changement, des tensions et des conflits, constructions de scénarios cohérents et complets.

Certains outils spécifiques de la prospective, comme l'analyse structurelle, ont connu un succès presque inquiétant pour ceux qui ont œuvré à leur développement. L'analyse structurelle est trop souvent appliquée de façon mécanique, sans utilité et au détriment d'une véritable réflexion. Leçon de cette histoire : il faut du temps pour diffuser un outil (près de vingt ans) et il en faut encore plus pour qu'il soit utilisé à bon escient. Quand on présente une méthode dans un manuel, on devrait aussi dire ce qu'il faut éviter de faire pour bien s'en servir.

---

<sup>11</sup> C'est pourquoi nous avons initié en 2004 le projet « Mémoire de la prospective », consistant à promouvoir et à diffuser les concepts et les fondements. Ce projet est parti d'un double constat : l'inaccessibilité des travaux de prospective menés depuis plus de 50 ans (textes non disponibles, voire tombés dans l'oubli, éparpillés tant en matière d'édition que d'archivage), en majeure partie source d'une méconnaissance par les praticiens de l'état de l'art et des fondamentaux. La constitution et la gestion de ce capital s'effectue autour d'un noyau dur d'acteurs de la prospective en France (Commissariat Général du Plan, Datar, Futuribles et Lipsor) et en Europe (Collège européen de Prospective territoriale), dans une mission permanente de mise à disposition des sources, d'optimisation des ressources et de maximisation des moyens de diffusion. Concernant le Lipsor, cette mission se traduit par la mise en ligne de nombreux textes fondamentaux, ainsi que d'entretiens avec les grands témoins ou acteurs du développement la prospective (voir la rubrique « Mémoire de la prospective ») sur le site du Lipsor : <http://www.lapropective.fr>.

## Les scénarios : us et abus

Ainsi, la fortune du mot « scénario » n'est pas sans danger pour la réflexion prospective ; elle risque d'être emportée par la vague d'un succès médiatique aux fondements scientifiques bien fragiles.

### Encadré 4 – La probabilisation des scénarios de la sidérurgie et la réduction des incohérences collectives

Entre 1990 et 1991, plusieurs mois de réflexion prospective menée par EDF et Usinor sur la sidérurgie en France à l'horizon 2005 ont permis d'identifier six scénarios pertinents et cohérents (S1 à S6) construits autour de trois hypothèses générales : une croissance du PIB faible, inférieure à 1,8% (H1), de fortes contraintes sur l'environnement (H2) et une forte concurrence des autres matériaux (H3) :

- une faible croissance du PIB associée à une forte concurrence des matériaux (scénario S1 dit « Noir »),
- une faible croissance du PIB sans forte concurrence des autres matériaux (scénario S2 dit « Morose »),
- une poursuite de la situation actuelle (scénario S3 dit « Tendanciel »),
- de fortes contraintes d'environnement (scénario S4 dit « Ecologie »),
- une forte croissance du PIB associée à une compétitivité favorable à l'acier (scénario S5 dit « Rose Acier »),
- une forte croissance du PIB associée à une compétitivité favorable aux autres matériaux (scénario S6 dit « Rose Plastique »).

L'utilisation du logiciel Smic-Prob-Expert a permis de relever que les six scénarios ne couvraient que 40 % du champ des probables :

- S5 Rose acier et S4 Écologie (010) = 0,147
- S1 Noir (101) = 0,108
- S6 Rose plastique (001) = 0,071
- S3 Tendanciel (000) = 0,056
- S2 Morose (100) = 0,016

Sont ainsi apparus **trois nouveaux scénarios bien plus probables** que les experts n'avaient pas retenus, ou même identifiés, **parce qu'ils allaient à l'encontre de leurs idées reçues implicites et partagées**. Ces consensus, d'autant plus forts qu'ils restent dans le non-dit, sont source de biais collectifs majeurs.

Les trois jeux d'hypothèses restants (60 % de probabilité globale) ont, chacun, une probabilité de réalisation supérieure au plus probable des scénarios retenus précédemment :

- S7 Noir écologique (111) = 0,237
- S8 Vert acier (110) = 0,200
- S9 Vert plastique (011) = 0,164

Le couple (111) sur les deux premières hypothèses H1 et H2 avait été éliminé car, dans un contexte de croissance faible, de fortes contraintes d'environnement semblaient, *a priori* aux membres du groupe de travail, un luxe peu probable. De même, le couple (110) avait été éliminé car, à l'époque, de fortes contraintes d'environnement (H2) paraissaient plutôt favorables à l'acier, qui du même coup ne subissait plus la forte concurrence des autres matériaux. Pourquoi, en effet, ne pas imaginer des plastiques recyclables ou biodégradables, comme le suggère le scénario (011) ?

Posons deux questions préalables : faut-il considérer que le simple fait de baptiser « scénario » n'importe quelle combinaison d'hypothèses donne à une analyse, aussi séduisante soit-elle, une quelconque crédibilité prospective ? Faut-il

absolument élaborer des scénarios complets et détaillés dans une réflexion prospective ? A ces deux questions, nous répondons avec force : non ! Car « prospective » et « scénario » ne sont pas synonymes.

En d'autres termes, il faut se poser les bonnes questions et formuler les véritables hypothèses-clés du futur, apprécier la cohérence et la vraisemblance des combinaisons possibles. Sinon, on prend le risque de laisser dans l'ombre 80% du champ des probables. Avec des méthodes de calcul probabiliste comme Smic-Prob-Expert (cf. encadré 4 *supra*) cela ne prend que quelques minutes pour un groupe de travail.

Un scénario n'est pas la réalité future, mais un moyen de se la représenter en vue d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. L'épreuve de la réalité et le souci d'efficacité doivent guider la réflexion prospective pour une meilleure maîtrise de l'histoire. C'est ainsi que les scénarios n'ont de crédibilité et d'utilité que s'ils respectent cinq conditions pour la rigueur : la pertinence, la cohérence, la vraisemblance, l'importance et la transparence.

Curieusement, certains prospectivistes refusent de soumettre leur pensée à ce qui pourrait jouer le rôle de machine à détecter les contradictions et réduire les incohérences dans le raisonnement. Cependant, ils ont raison de souligner que la probabilisation ne doit pas conduire à écarter de la réflexion des scénarios très peu probables, mais néanmoins importants en raison des risques de rupture et des impacts majeurs qu'ils signifient. Autre condition indispensable pour la crédibilité et l'utilité des scénarios, la transparence de A à Z : « *ce qui se conçoit bien s'énonce clairement [...]* » (Boileau). Il doit en être ainsi du problème posé, des méthodes utilisées et des raisons de leur choix, des résultats et des conclusions des scénarios. Trop souvent, malheureusement, la lecture des scénarios est fastidieuse et le lecteur doit vraiment faire des efforts pour en saisir l'intérêt (pertinence, cohérence). Ou bien, la faible qualité littéraire ne met guère en appétit et le lecteur referme vite l'ouvrage. Ainsi, faute de lecture attentive et critique, nombre de scénarios gardent une certaine crédibilité, au bénéfice du doute (tout se passe comme si le lecteur se sentait coupable de ne pas avoir été jusqu'au bout).

Sans cette transparence, il n'y aura ni appropriation des résultats, ni implication des acteurs (le public) que l'on veut sensibiliser au travers des scénarios. Naturellement, la transparence et l'attractivité des scénarios ne préjugent en rien de la qualité de leur contenu ; on pourra ainsi être séduit par des scénarios au libellé accrocheur, porteurs d'émotions, de plaisirs ou d'angoisse : c'est *Le choc du futur* d'Alvin Toffler (1971). Il s'agit de livres de fiction, c'est-à-dire d'un genre littéraire tout à fait honorable, voire passionnant (songeons à *1984* de George Orwell, par exemple), mais rarement de scénarios pertinents, cohérents et vraisemblables.

En répondant négativement à la deuxième question (« Faut-il absolument élaborer des scénarios complets ? »), nous voulons clairement signifier que « prospective » et « scénario » ne sont pas synonymes. Trop de réflexions prospectives se sont enlisées au cours du temps parce que le groupe de travail avait décidé de se lancer dans la méthode des scénarios. Mais pour quoi faire ? Un scénario n'est pas une fin en soi ; il n'a de sens qu'au travers de ses résultats et de ses conséquences pour l'action.

Suivre la méthode des scénarios suppose que l'on ait de longs mois devant soi (12 à 18 mois ne sont pas rares) et il faut en compter plusieurs pour former une équipe et la rendre opérationnelle.

Songeons aux trois années de l'équipe *Interfuturs* (Lesourne, Malkin, 1979) de l'OCDE (1976-1979), dont les responsables ont déclaré que le temps avait manqué pour aller jusqu'au bout de l'exploitation des scénarios ! Ajoutons une année supplémentaire pour la diffusion et la valorisation des résultats.

Le plus souvent, dans les entreprises et les administrations, les groupes de travail doivent rendre compte au bout d'un délai inférieur à une année. À l'extrême, des dirigeants peuvent lancer une réflexion prospective qui doit aboutir en quelques semaines. Les conditions de la réflexion sont rarement idéales, mais il vaut mieux éclairer les décisions que les prendre sans lumière aucune. Le bon sens suggère les questions à poser dès le départ. Que peut-on faire dans les délais impartis et avec les moyens disponibles ? Comment le faire de manière à ce que les résultats soient crédibles et utiles pour les destinataires ?

Dans cette optique, il sera souvent préférable de limiter les scénarios à quelques hypothèses-clés : quatre, cinq ou six, étant entendu qu'au-delà de ces nombres (et même avant), la combinatoire est telle que l'esprit humain s'y perd et jette l'éponge. A contrario, réduire le nombre de scénarios à quatre seulement en combinant deux hypothèses, comme le préconisent les méthodes SRI et GBN, est trop réducteur. Les architectures de scénarios, construites autour de cinq ou six hypothèses fondamentales, serviront de toile de fond pour la réflexion stratégique de type « que faire si ? » ou « comment faire pour ? »

Ce raccourci sur les scénarios impose plus que jamais une réflexion préalable explicite et approfondie sur les variables-clés, les tendances et les jeux d'acteurs.

Une dernière difficulté dans la construction des scénarios et dans le choix des méthodes est celle des délais. Même si l'on dispose de longs mois devant soi, voire de quelques années pour achever l'« œuvre », il est risqué de s'y lancer car, entre temps, l'équipage et même le capitaine peuvent changer. Une étude prospective résiste rarement au départ de celui qui l'a initiée. Dans les grandes organisations, compte tenu des mobilités existantes, il est préférable de se limiter à un an ou de prévoir des résultats intermédiaires.

### **Des outils simples et appropriables : les ateliers de prospective stratégique**

Si la prospective a besoin de rigueur pour aborder la complexité, il lui faut également des outils suffisamment simples pour rester appropriables. Depuis le milieu des années quatre-vingt, la démarche des ateliers de prospective stratégique s'est imposée pour répondre à ces préoccupations.

Avant de se lancer dans un exercice plus ou moins lourd de prospective stratégique, il est sage de prendre le temps de la réflexion sur la nature du problème posé, sur la manière dont on entend s'y prendre pour chercher des réponses et les mettre en œuvre. En effet, il est inutile de perdre du temps sur des faux

problèmes et un problème bien posé est à moitié résolu. Lors du lancement d'une réflexion de prospective stratégique, devant impliquer souvent plusieurs dizaines de personnes sur de longs mois, il est aussi utile de simuler l'ensemble de la démarche qui va être suivie, en faisant le compte à rebours des objectifs et des échéances intermédiaires, le choix des méthodes étant non seulement subordonné à la nature du problème identifié, mais aussi aux contraintes de temps et de moyens du groupe chargé de la réflexion.

**Encadré 5 – Le lancement d'une réflexion stratégique à partir d'ateliers de prospective : l'exemple de l'ANAH**

Début 2001, pour préparer son avenir, le Comité de Direction de l'Agence nationale pour l'Amélioration de l'Habitat (ANAH) a souhaité anticiper les évolutions de son environnement en impliquant largement les équipes internes.

L'objectif était, notamment, de faciliter la mise en place des stratégies de développement et, plus particulièrement, de se préparer aux évolutions du marché du logement privé et du segment de la réhabilitation à l'horizon 2010, d'anticiper les politiques et les stratégies des acteurs locaux (Régions, agglomérations,...) sur le marché du logement privé en tenant compte de l'évolution de leurs compétences respectives, de se doter d'une vision commune du métier et des compétences de l'Agence pour les 5 à 10 prochaines années, et, enfin, d'identifier les enjeux stratégiques et de définir les orientations stratégiques.

Pour initier cette démarche, le Comité de Direction a choisi d'organiser un séminaire de prospective stratégique au cours duquel ont été tenus plusieurs ateliers de prospective. Ce séminaire a rassemblé, pendant deux jours, près de 40 personnes. Il s'est inscrit dans une démarche de management participatif en s'attachant à construire et à structurer un langage commun et à donner un sens à l'action. Il a permis de produire les premiers éléments d'une réflexion prospective et contribué à établir les bases d'une démarche opérationnelle plus complète en identifiant des thématiques de réflexion et à sensibiliser les équipes à la prospective en constituant des premiers groupes de travail.

Les deux journées du séminaire se sont déroulées sous la forme d'une immersion complète dans la pensée prospective, au service de la mobilisation stratégique. Les participants n'ont pas été seulement consommateurs de formation, mais aussi producteurs de réflexion à travers cinq ateliers de prospective stratégique qui ont permis :

- de définir des scénarios exploratoires pour son environnement à l'horizon 2010 à partir des principaux enjeux, de questions-clés ou d'incertitudes majeures ;
- de décrypter les mécanismes de jeu des acteurs de l'habitat et de comprendre les influences stratégiques entre eux, leurs rapports de force et leurs positions vis-à-vis des objectifs associés aux enjeux ;
- de passer des idées reçues sur circulant sur l'Agence et son avenir, sur ses activités, ses valeurs, et les relations avec ses clients, à des idées d'action ;
- de tracer l'arbre de ses compétences actuelles et futures ;
- de définir des objectifs stratégiques et des moyens associés.

Les ateliers ont ainsi constitué un préalable précieux à une réflexion prospective qui a conduit à la réorganisation réussie d'une agence d'Etat<sup>12</sup>.

Quelle que soit la démarche adoptée, il est utile de marquer le lancement d'une réflexion collective par un séminaire de deux jours de formation-action à la prospective stratégique. Ce séminaire permet aux participants de découvrir et de

<sup>12</sup> L'ensemble de la démarche effectuée par l'ANAH est présenté de manière détaillée dans un *Cahier du Lipsor* (Cordobes, Durance, 2004).

s'initier aux principaux concepts et aux principales méthodes de prospective stratégique collective. L'ambition de ces journées, qui peuvent impliquer plusieurs dizaines de personnes, est d'opérer une immersion complète des esprits dans la pensée prospective au service de l'action stratégique. Les ateliers de prospective s'attachent à bien poser le problème, à chasser les idées reçues qui l'encombrent. Ils permettent ainsi d'identifier et de hiérarchiser en commun les principaux enjeux du futur pour l'entreprise face à son environnement, national et international. À l'issue de ces deux jours, les participants sont en mesure de préciser les priorités, les objectifs, le calendrier et la méthode à suivre pour organiser leur réflexion de prospective stratégique.

Le choix d'une méthode n'est pas imposé *a priori*, mais est indispensable pour l'efficacité des réunions : sans méthode, pas de langage commun, d'échange, de cohérence, ni de structuration des idées.

Cependant, la méthode n'est pas une fin en soi, et il ne faut pas être prisonnier de ses résultats, il s'agit seulement d'une aide à la pertinence de la réflexion. Une méthode rigoureuse est aussi un facteur précieux pour la cohésion du groupe et sa motivation à laquelle contribuent les résultats intermédiaires qui doivent être diffusés.

Enfin, le choix de la méthode doit se faire en fonction des problèmes, des contraintes de délai et dans un souci de communication des résultats. Les outils doivent être suffisamment simples pour rester appropriables par les utilisateurs et les destinataires.

### ***1.5. Prospective stratégique et territoires : quelques recommandations***

Les régions ont déjà bien balisé le chemin à suivre en matière de prospective territoriale (Loinger, 2004) ; ayant eu la chance de participer directement ou de bien connaître plusieurs exercices (Pays Basque 2010, Ile de la Réunion, Lorraine 2010, Ardennes, Ille-et-Vilaine, Pyrénées Atlantiques, etc.), nous voudrions ici tirer quelques leçons, des succès comme des échecs.

Plus de vingt ans après les premières lois de décentralisation, les Régions sont devenues majeures et sont à même de prendre leur avenir en main. Dans ce cadre, l'action publique dans les territoires doit, plus que jamais, être éclairée à la lumière des futurs possibles et souhaitables (Bailly, 2005). Mais, il serait vain de conduire des exercices de prospective répétés pour enregistrer, à chaque fois, la poursuite du déclin économique et démographique des territoires en question ! L'appropriation des diagnostics et des prescriptions par les acteurs concernés est indispensable pour passer de l'anticipation à l'action.

Le développement d'un territoire est d'abord le fruit de son dynamisme propre. C'est la multiplicité des initiatives locales et leur fécondation mutuelle qui stimulent l'activité et l'emploi. Les contraintes extérieures, la mondialisation, les changements techniques sont moins des obstacles à surmonter que des opportunités à exploiter. La prospective participative, utilisant des méthodes simples et

appropriables, est un puissant levier de dynamique territoriale. Il faut aussi garder à l'esprit que la force des liens suscités par les projets communs est au moins aussi importante que les biens qui en résultent. Si « *regarder l'avenir le bouleverse* » (Gaston Berger), l'imaginer ensemble c'est déjà vivre le présent autrement et donner plus de sens à l'action.

Pour se comprendre et réfléchir ensemble à l'avenir, il faut s'entendre sur les concepts, les finalités et la signification même de certains mots. La prospective territoriale n'échappe pas à la confusion des sens : prospective, gouvernance, développement durable, territoires, planification, aménagement, projets, stratégies, acteurs, participation, démocratie, ... la combinatoire de ces mots à la mode fait le régal des chercheurs et renforce la perplexité des praticiens. La clarification des concepts de gouvernance, de scénarios et de projets doit permettre d'évacuer certains faux débats.

### **La gouvernance territoriale et ses interprétations trop molles**

La Commission de Bruxelles a rédigé un Livre Blanc répertoriant les principes de bonne gouvernance qui s'appliquent à tous les niveaux de gouvernement : l'ouverture et la transparence des institutions, la plus large participation des citoyens à tous les stades de la décision politique, la responsabilité accrue des institutions et des Etats membres, l'efficacité des politiques définies par des objectifs clairs et évaluables, la cohérence et la compréhension des politiques. Mais ces caractéristiques de la bonne gouvernance ne doivent pas faire oublier la définition même de la gouvernance adoptée par les instances internationales (FMI, OCDE, Nations-Unies) où l'idée de contrôle des pouvoirs et des règles du jeu est centrale. Sinon on prend le risque de diffuser une définition « molle » de la gouvernance, réduite à un processus de participation des citoyens ou de gouvernance sociale, laquelle, selon François Ascher (1995), « *articule et associe des institutions politiques, des acteurs sociaux et des organisations privées, dans des processus d'élaboration et de mise en œuvre de choix collectifs, capables de provoquer une adhésion active des citoyens* ». Que cela plaise ou non, le concept de gouvernance trouve ses origines dans l'entreprise et, de ce point de vue, le citoyen est encore aujourd'hui moins bien traité que l'actionnaire (Cannac, Godet, 2001).

Selon la définition qu'en donne Peter F. Drucker (1969) : « *la gouvernance d'entreprise* [traduction de l'anglais *corporate governance*. On dit aussi couramment: « gouvernement d'entreprise »] *consiste à mettre au point et à respecter des règles qui guident et limitent la conduite de ceux qui agissent au nom de l'entreprise* ». En d'autres termes, la bonne gouvernance est l'ensemble des dispositions visant à assurer que l'action des dirigeants de l'entreprise est bien conforme à la volonté de ses actionnaires et à leurs intérêts. Elle se distingue du management, lequel désigne les relations entre des dirigeants et leurs subordonnés. La gouvernance, c'est en quelque sorte « le gouvernement du gouvernement ». Reprenant la définition proposée par Alexander King dès 1991 dans un rapport au Club de Rome, James N. Roseneau (1997) parle de gouvernance pour « *tout acteur qui a recours aux mécanismes de commande pour exprimer la demande, formuler les objectifs, distribuer les directives et assurer le suivi des politiques* ».

Transposée à la société politique, la gouvernance est souvent, à tort, comprise au sens de « gouvernabilité », c'est-à-dire de capacité des gouvernements à faire évoluer les systèmes sociaux-économiques dans un sens souhaité. La gouvernance, ce n'est pas non plus « *l'art de gouverner* » comme le déclare Kimon Valaskakis (1998), ni même « l'art de piloter le processus d'action du gouvernement ». Retenons des définitions simples : la gouvernance, c'est une relation de pouvoir ; le gouvernement, c'est l'exercice opérationnel de ce pouvoir (Neiertz, 1995) ; la gouvernabilité, c'est la mesure de ce pouvoir sur les systèmes concernés. Un système mal contrôlé est peu efficace. La section prospective du Conseil Economique et Social de la Région Ile-de-France a relevé dans son rapport *Vivre en Ile de France en 2025* (Gueysse, 2000) « *le manque d'attitude décisionnaire des responsables [...] l'insuffisance de communication, de transparence, entraînant la méfiance des citoyens vis-à-vis des institutions politiques et administratives* ». La qualité de la gouvernance, c'est-à-dire des règles et procédures qui permettent de mieux « gouverner le gouvernement », est bien « *un élément essentiel pour résoudre la crise de gouvernabilité* ».

Le concept de gouvernance est aussi de plus en plus évoqué dans les instances internationales, en lieu et place de ce que l'on appelait naguère la régulation internationale et dont le défaut se fait cruellement sentir face aux interdépendances croissantes engendrées par la mondialisation des économies et par le caractère planétaire des problèmes d'environnement, de ressources naturelles, de sécurité ou de santé. Il n'y a ni gouvernement ni peuple mondial. Dans ces conditions parler de gouvernance mondiale est un abus de langage.

#### **Encadré 6 – Les trois couleurs du triangle grec et les trois temps de la prospective territoriale**

Les trois couleurs du triangle grec (le bleu de l'anticipation, le jaune de l'appropriation et le vert de l'action) permettent d'organiser la prospective territoriale en trois temps bien distincts, caractérisés par trois types de documents :

- un Livre bleu. Ce document a pour objet de fournir une vision globale de l'environnement passé, présent et futur du territoire. S'appuyant sur une synthèse de chiffres-clés, il comporte des éléments de diagnostic. Il relève les points controversés et dégage les tendances probables, les incertitudes majeures et les risques de ruptures possibles. Ce document, à vocation monographique, peut en grande partie être sous-traité auprès d'un consultant extérieur ;
- des Livres jaunes où chaque centre opérationnel formule ses propositions d'actions locales pour se préparer aux changements globaux pressentis dans le Livre bleu (préactivité), mais aussi pour aller dans le sens des objectifs stratégiques et des projets locaux (proactivité). De tels documents peuvent émaner de services d'entreprises ou de collectivités territoriales : ils traduisent l'appropriation collective de la prospective territoriale ;
- un Livre vert qui propose un plan stratégique global du territoire. Chaque objectif est associé à des actions et *vice-versa*. Ce document réalise une synthèse du Livre bleu et des Livres jaunes. Ce Livre vert, à vocation stratégique, engage les dirigeants et les élus. Il est donc produit sous leur seule responsabilité.

## **Trop de scénarios et pas assez de projets endogènes**

Le recours systématique et abusif aux scénarios en prospective territoriale, au détriment des leçons à tirer de l'histoire et des comparaisons entre territoires pour bâtir des projets de développement, est également une erreur fréquente. Tout d'abord, comme nous l'avons déjà souligné, « prospective » et « scénario » ne sont pas synonymes ; ces derniers n'ont guère d'intérêt si ils ne sont ni pertinents (se poser les bonnes questions), ni cohérents, ni vraisemblables. Certes, la construction collective de scénarios souhaités peut jouer un rôle de thérapie collective, mais dans ce cas le résultat (le scénario) est moins important que le processus collectif qui y a conduit. Quitte à réfléchir à l'avenir ensemble, autant se poser les bonnes questions, à commencer par celles qui ne sont pas consensuelles parce qu'elles bousculent les habitudes et l'ordre établi.

Les processus de prospective et de stratégie, quoique liés, sont distincts et correspondent à deux temps distincts : celui de l'anticipation et celui de la préparation de l'action. Il faut d'autant moins confondre les scénarios de la prospective avec le choix des options stratégiques que ce ne sont pas nécessairement les mêmes acteurs internes qui sont en première ligne. La phase d'anticipation des mutations se doit d'être collective et suppose l'implication du plus grand nombre (démocratie participative). Elle fait par conséquent appel aux méthodes de la prospective pour organiser et structurer de manière transparente et efficace la réflexion collective sur les enjeux du futur et éventuellement l'évaluation des options stratégiques. En revanche, pour des raisons de confidentialité et/ou de responsabilité, la phase de choix stratégiques est du ressort d'un nombre limité de personnes, les élus (démocratie électorale) ou les membres du Comité de direction de l'entreprise. Cette dernière phase a donc moins besoin de méthode spécifique, les décisions doivent être prises après concertation et consensus entre les dirigeants, compte tenu du mode de régulation propre à la culture de l'entreprise ou du territoire ainsi que du tempérament et de la personnalité de ses dirigeants. Les méthodes sont utiles pour préparer les choix, mais elles ne se doivent pas se substituer à la liberté de ces choix.

*Last but not least*, l'usage des scénarios est d'autant plus abusif que ces derniers portent sur le contexte futur des territoires en partant de la question Q1 « que peut-il advenir ? » Cette question prospective naturelle conduit généralement les territoires, comme les entreprises, à refaire le monde pour mieux oublier de se poser la question essentielle des projets en partant de son identité, de son histoire, de ses forces et de ses faiblesses. La question Q1, doit être précédée par la question Q0 « qui suis-je ? » Cette question préalable impose un retour aux sources sur ses racines de compétences, les leçons des échecs et succès passés du territoire.

La prospective dans les territoires, comme dans les entreprises, a tendance à oublier la question Q0 (la connaissance de soi, de son histoire passée et de ses désirs pour l'avenir), qui est pourtant essentielle si l'on admet que les facteurs de développement sont endogènes, pour se focaliser sur la question Q1 ; la réflexion sur les scénarios de contexte. Cette réflexion n'est pas inutile : il est bon de se préparer à faire face aux éventualités. Mais elle est forcément limitée puisque l'avenir est imprévisible et reste à construire. Tous les territoires seront confrontés aux mêmes contraintes et opportunités. La différence viendra de la plus ou moins bonne capacité de certains à augmenter leurs forces et réduire leurs faiblesses. Compter sur soi, voilà

le comportement le plus efficace et le plus à la portée des acteurs d'un territoire. Le diagnostic et les prescriptions ne suffisent pas pour passer à l'acte. La réussite du Q4 « comment faire ? » passe par l'appropriation et, pour cela, rien de tel qu'une bonne prospective participative en amont.

L'avenir des territoires est ouvert et dépend moins des tendances, des incertitudes de l'avenir, que de la capacité des acteurs à se rassembler autour de projets communs et à construire ensemble une véritable « société de projets ».

### ***1.6. Une voie nouvelle : l'avenir en commun au sein d'une filière***

La division Agriculture de BASF fournit des coopératives et des négociants distributeurs en engrais et en phytosanitaire. Elle a acquis, au milieu des années 90, une position de leader sur le marché français. Afin de consolider cette position, ses dirigeants ont souhaité renforcer de façon durable leurs relations avec les acteurs de l'amont et de l'aval de la filière, de la fourche à la fourchette.

Le *Cercle prospective des filières agricole et alimentaire* est ainsi né en 1995 à l'initiative de BASF Agro France avec comme objectif de tenter — avec ses clients — d'anticiper et de comprendre les changements qui pourraient affecter demain le monde agricole et les acteurs de la filière : fournisseurs, distributeurs, industrie agroalimentaire, etc.

Les représentants de la grande distribution et des associations de consommateurs ont été rapidement associés à ces travaux. Quatre à cinq fois dans l'année, une journée de travail permet d'engager un véritable travail collectif, d'échanger sur les analyses de chacun et de dégager une synthèse prospective commune. Les travaux sont ensuite présentés et débattus lors d'un séminaire de synthèse final où d'autres experts ou acteurs peuvent critiquer et compléter les réflexions.

Les explorations prospectives, les analyses, les échanges au sein du Cercle font ainsi émerger les enjeux majeurs du futur, que chacun peut ensuite intégrer dans son propre questionnement stratégique, spécifique à son entreprise ou son organisation.

#### *Les travaux du Cercle entre 2000 et 2005*

Le Cercle a abordé dans un premier temps — entre les années 1995 et 2000<sup>13</sup> — des interrogations concernant principalement l'avenir et les attentes des différents maillons de l'amont de la filière (agriculteurs, agrochimie, coopératives et négoce agricoles), et certaines thématiques qui prenaient une importance croissante, porteuse d'enjeux futurs majeurs pour ces acteurs économiques : environnement, sécurité sanitaire, cahiers des charges, etc.

A la suite de ces premiers travaux, et depuis 2000, le *Cercle prospective des*

---

<sup>13</sup> Une synthèse des cinq premières années de travaux est donnée dans (Chapuy, Lafourcade, 2000).

*filières agricole et alimentaire* a élargi sa réflexion et travaillé pour approfondir l'analyse et la compréhension des relations entre la production agricole et les filières agroalimentaires d'un côté et la société de l'autre, notamment au travers de ses relations avec les consommateurs et les citoyens.

**Encadré 7 - Le Cercle prospective des filières agricole et alimentaire :  
un thème de travail retenu chaque année**

Pour organiser leur réflexion, les membres du Cercle ont choisi un thème précis lors de chaque année de travail, ainsi qu'une méthode pour le traiter. Ils ont ainsi abordé successivement :

- 1995-1996 : BASF et l'avenir de la distribution agricole ;
- 1997 : Agriculture et Environnement, trois scénarios possibles à l'horizon 2010 ;
- 1998 : Sécurité alimentaire, analyse du jeu des acteurs ;
- 1999 : Le Net et l'agriculture, quels enjeux pour les acteurs de la filière ?
- 2000 : Vers un référentiel commun pour l'agriculture raisonnée ;
- 2001-2002 : Quels agriculteurs pour quelles agricultures en France en 2010 ? Cinq scénarios et leurs enjeux pour la filière et pour la société française ;
- 2003-2004 : Certitudes et incertitudes issues de la réforme de la PAC de 2003, et conséquences sur les comportements des agriculteurs ;
- 2005 : Quelles techniques demain pour les productions agricoles en France ? Et quelle acceptabilité par la société française ?
- 2006-2007 : conséquences possibles pour les productions végétales en France (céréales et oléo-protéagineux) d'un scénario d'ouverture croissante des frontières et de libéralisation des marchés européens aux échanges mondiaux.

L'horizon 2006-2010 est apparu au début des années 2000 comme une source d'incertitudes importantes pour le secteur agricole et agroalimentaire français. Au long de ces quelques dix années, plusieurs évolutions majeures ont pesé — ou pèseront demain — sur l'avenir de l'agriculture française :

- transformation des règles du commerce mondial des produits agricoles et agroalimentaires ;
- réforme de la PAC, avec une l'évaluation à mi-parcours prévue en 2003, mais qui a de fait débouché sur une réforme profonde lors des accords signés à Luxembourg, réforme qui est aujourd'hui porteuse de conséquences majeures pour la production alimentaire en France et en Europe ;
- interrogations ouvertes par la réforme du fonctionnement de l'UE, élargissement de l'UE à un certain nombre de pays de l'Europe centrale et orientale réalisé en 2004 ;
- dynamique sociale et économique de transformation du monde agricole.

En 2001-2002 vingt trois questions-clés ont été sélectionnées et posées, au

travers d'un questionnaire prospectif approprié aux membres du Cercle et à un panel extérieur d'experts et d'acteurs de la filière, qui ont ainsi révélé leur analyse des probabilités d'évolution sur ces vingt trois questions. Leur consensus et dissensus ont ainsi alimenté la construction des futurs possibles.

En 2006 et 2007, le Cercle de prospective des filières agricoles et alimentaires, animé par Vincent Gros, Président de BASF Agro France, s'est engagé dans une nouvelle phase de travaux visant à analyser les conséquences possibles pour les productions végétales en France (céréales et oléo-protéagineux) d'un scénario d'ouverture croissante des frontières et de libéralisation des marchés européens aux échanges mondiaux.

La démarche menée par la division Agriculture de BASF et ses principaux clients est exemplaire à bien des égards<sup>14</sup> :

- à notre connaissance, c'est la première fois qu'une entreprise s'engage dans une réflexion prospective avec ses partenaires afin de mieux se préparer ensemble à un avenir commun ;

- cette démarche fait la part belle à l'appropriation sans négliger la qualité de la réflexion : ce sont les dirigeants des sociétés concernées qui ont eux-mêmes été les producteurs de cette réflexion ;

- c'est aussi un exemple où l'instigateur de la démarche, la division Agriculture du groupe BASF, a laissé toute liberté de réflexion aux participants, sans aucune censure, ni au moment de la réflexion ni dans sa diffusion élargie ensuite aux administrateurs et au personnel des coopératives agricoles ;

- il s'agit vraiment d'une prospective stratégique, puisque l'acteur BASF a d'ores et déjà révisé ses orientations stratégiques en matière d'environnement et élaboré une charte l'engageant vis-à-vis de ses clients dans une véritable éthique de développement concerté ;

- enfin, l'intérêt de cet exercice réside aussi dans l'utilisation raisonnable de quelques-unes des principales méthodes de la prospective stratégique (analyse morphologique pour la construction des scénarios, jeux d'acteurs, arbres de compétences, analyse multicritères). Ils ont permis d'organiser et de structurer la réflexion prospective dans un nombre limité mais efficace de réunions.

On retiendra que la réflexion prospective, sur l'avenir d'une entreprise ou d'un territoire, est une occasion unique pour dépasser les contraintes et contradictions du court terme et enclencher dans les esprits, à tous les niveaux, l'indispensable prise de conscience de la nécessité de changer les habitudes et les comportements pour faire face aux mutations.

Pour cela, il faut s'appuyer sur les capacités d'expertise interne et profiter de

---

<sup>14</sup> Cette réflexion prospective, menée depuis 10 ans, a fait l'objet de cinq publications, distinctes et complémentaires, publiées dans les *Travaux et Recherches en Prospective* (Monti, 1996) et dans les *Cahiers du Lipsor* : (Chapuy, Monti, 1998), (Chapuy, Godet, 1999), (Chapuy, Crabit, Godet, 2006) et (Bourse, Chapuy, Meunier, 2006).

l'exercice de prospective pour cristalliser des compétences souvent dispersées dans l'organisation. Le rôle du consultant extérieur doit rester aussi limité que possible. S'il s'avère être spécialiste du domaine, il risque fort d'être rejeté par le groupe (comme frein à l'appropriation). Le consultant doit apporter la méthode de travail, l'ouverture sur l'extérieur et l'impertinence de l'œil neuf, et ne jamais oublier que les meilleures idées ne sont pas celles que l'on a ni même celles que l'on donne, mais celles que l'on suscite.

# **La prospective territoriale**

Pour quoi faire ? Comment faire ?

par Philippe Durance, Michel Godet, Philippe Mirénowicz et Vincent Pacini  
Préface de Sylvie Esparre

Cahier du Lipsor, série Recherche n°7, 135 pages  
Janvier 2007



## *Sommaire*

### **1 La prospective au service des territoires**

- 1.1 L'essor de la prospective territoriale
- 1.2 Les caractéristiques de la prospective stratégique s'appliquent aux territoires
- 1.3 La place centrale des enjeux et des objectifs de long terme
- 1.4 Des origines de la commande aux processus et résultats
- 1.5 La prospective comme outil de connaissance et d'apprentissage organisationnel
- 1.6 Bien poser le problème : « le problème, c'est le problème ! »
- 1.7 Le risque de la démagogie participative
- 1.8 Ne pas confondre gouvernement et gouvernance
- 1.9 Trop de scénarios et pas assez de projets endogènes

### **2 Deux démarches illustrées de prospective territoriale**

- 2.1 Une démarche en sept étapes
- 2.2 Une démarche apprenante

### **3 Vers « Territoires 2030 »**

- 3.1 Cinq tendances majeures
- 3.2 Trois questions clefs
- 3.3 Sept priorités

### **4 Quelques « producteurs » de prospective territoriale**

- 4.1 Organismes publics
- 4.2 Sociétés de conseil, bureaux d'études et consultants

Annexes

Bibliographie générale

# Cahiers du LIPSOR

Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation

Conservatoire National des Arts et Métiers

Internet : [www.lapro prospective.fr](http://www.lapro prospective.fr)

## Liste des cahiers disponibles en librairie :

- Cahier n° 12 : **L'avenir de la réglementation des télécommunications** : État des lieux et ateliers de prospective, par Stéphane Leroy-Therville - Mars 2000 - 8 €
- Cahier n° 13 : **Le maïs et ses avenir**s par Nathalie Bassaler - Mai 2000 - 9 €
- Cahier n° 15 : **Pays Basque 2010** : la prospective participative dans un territoire d'exception, par Marc Mousli - Juin 2004 - 13 €
- Cahier n° 16 : **L'ANAH à l'horizon 2010** : la réorganisation stratégique d'une agence publique par la prospective participative, par Stéphane Cordobes et Philippe Durance - Juin 2004 - 13 €
- Cahier n° 17 : **Le jeu des acteurs de l'information géographique en France** : un cas appliqué de la méthode MACTOR, par Nathalie Bassaler - Septembre 2004 - 13 €
- Cahier n° 18 : **Face à l'avenir, vraies questions et faux problèmes**, par Michel Godet - Janvier 2006 - 13 €
- Cahier n° 19 : **L'agriculture demain ?** Cinq années de travaux du Cercle prospective des filières agricole et alimentaire par Pierre Chapuy en collaboration avec Antoine Crabit et Michel Godet - Juin 2006 - 10€
- Cahier n° 20 : **Prospective stratégique, problèmes et méthodes** par Michel Godet et Philippe Durance - Janvier 2007, 2<sup>ème</sup> édition - 13 €
- Cahier n° 21 : **Probabilisation de scénarios** pour l'agriculture et l'automobile, par François Bourse et Pierre Chapuy en collaboration avec Francis Meunier - Octobre 2006 - 10 €
  
- Série Recherche - n°1 : **Gestion prospective des ressources humaines** : Les enseignements du secteur de la Défense - Mars 2000 - 10 €
- Série Recherche - n°2 : **Mary Parker Follet** : Pionnière du Management par Marc Mousli - Octobre 2000 - 8 €
- Série Recherche - n°3 : **Culturalisme et mondialisation des entreprises** par Yvon Pesqueux - Novembre 2000 - 8 €
- Série Recherche - n°4 : **Le management du handicap** par Bachir Kerroumi - Décembre 2001 - 8 €
- Série Recherche - n°5 : **Entreprises et développement durable**, Prospective stratégique des enjeux environnementaux par Pierre Chapuy - Septembre 2003- 10 €
- Série Recherche - n°6 : **L'apprentissage organisationnel**, par Yvon Pesqueux en collaboration avec Philippe Durance - Septembre 2004 - 9 €
- Série Recherche - n°7 : **La prospective territoriale** : pour quoi faire ? Comment faire ? par Philippe Durance, Michel Godet, Philippe Mirénowicz et Vincent Pacini - Janvier 2007 - 15 €
- Série Recherche n°8 : **Vieillissements et logement** : enjeux et nouvelles tendances à l'horizon 2030, par Marc Mousli - Janvier 2007 - 13 €

Les anciens cahiers du LIPSOR épuisés sont pour la plupart disponibles en ligne :

[www.lapro prospective.fr](http://www.lapro prospective.fr)

## Tarifs en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2007



BON DE COMMANDE à retourner à la : Librairie des Arts et Métiers, 33 rue Réaumur 75003 Paris,  
Tél : 01 42 72 12 43 Fax : 01 42 72 48 56

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
Tel : \_\_\_\_\_

Cahier	Numéro	Nombre	Prix unitaire	Total	Total général

Frais de port en sus : 3,81 € de 1 à 3 numéros et 5,03 € au-delà de 3 numéros.

Je joins un chèque libellé à l'ordre de la librairie des Arts et Métiers, de .....Euros

Signature :

## ***Cahiers du LIPSOR***

Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation  
Conservatoire National des Arts et Métiers  
*Internet : [www.lapro prospective.fr](http://www.lapro prospective.fr)*

***Cahier du Lipsor n°15 : Pays Basque 2010*** : une prospective participative dans un territoire d'exception, par Marc Mousli - Juin 2004 - 13 Euros

Au printemps 1992, le Sous-préfet de Bayonne veut renouer le dialogue entre les hommes politiques, les socioprofessionnels et les militants de la cause basque. En poste depuis plus de deux ans, il a découvert les compétences, l'intelligence et la capacité d'initiative potentielle d'une société civile déchirée par des querelles et des peurs, mais prête à se mobiliser au service du développement de sa « petite patrie ». Appuyé par le Délégué à l'aménagement du territoire et par les membres les plus clairvoyants du gouvernement, il lance une démarche de prospective : *Pays basque 2010*. L'exercice sera fécond. Ateliers, analyse structurelle, scénarios : pendant dix-huit mois les élus locaux, les socioprofessionnels, les *abertzale*, les fonctionnaires, s'impliquent fortement. Ils acquièrent une compréhension profonde des risques et des chances de leur pays et parviennent à un consensus remarquable. Sur cette base ils construisent un dispositif de gouvernance original qui servira de modèle aux futures lois sur le fonctionnement des « pays ». Ils passent avec l'Etat, le département et la Région une Convention spécifique, formidable ballon d'oxygène pour la langue et la culture basques, qui en avaient grand besoin, et levier efficace pour des dizaines d'actions d'aménagement aujourd'hui réalisées ou en cours de réalisation. C'est cette réussite exemplaire d'une démarche de prospective participative que décrit et analyse Marc Mousli dans ce cahier du LIPSOR.

***Cahier du Lipsor n°16 : L'ANAH à l'horizon 2010*** : La réorganisation stratégique d'une agence publique par la prospective participative par Stéphane Cordobes et Philippe Durance - Juin 2004 -13 Euros

En 2001, L'ANAH, Agence Nationale de l'Amélioration de l'Habitat, lançait une démarche de prospective pour définir son projet de développement. Cet exercice avait plusieurs objectifs : mobiliser les personnels en les associant pleinement à la réflexion exploratoire, construire ensemble la vision souhaitée de « la grande ANAH » et participer à la réorganisation qui en découlerait. La démarche s'est déroulée en trois étapes : un séminaire classique de prospective où la plupart des ateliers de la boîte à outils ont été mis à profit, la constitution de deux groupes de travail plus réduits pour poursuivre la réflexion stratégique, un séminaire de restitution pour présenter les résultats et lancer la réorganisation de l'agence. En 2004, la « grande ANAH » est opérationnelle. Ce cahier du LIPSOR restitue l'ensemble des travaux et y associe une série d'entretiens rétrospectifs avec des témoins du processus, évaluant ainsi leur impact trois ans après. Cet exemple notable d'une démarche de prospective aboutie, menée par une agence d'état constitue un remarquable cas d'école.

**UTILISER LE BON DE COMMANDE DU RECTO**  
Librairie des Arts et Métiers, 33 rue Réaumur 75003 Paris  
tél : 01 42 72 12 43, fax : 01 42 72 48 56

Le Lipsor (laboratoire du CNAM)  
et l'Epita (École pour l'Informatique et les Techniques Avancées)  
avec le soutien du Cercle des Entrepreneurs du Futur  
diffusent les méthodes de la prospective stratégique.

Les méthodes de prospective stratégique mises en ligne sont téléchargeables  
gratuitement, en français, anglais et espagnol, sur le site du Lipsor.  
Elles n'auraient pu voir le jour sans le soutien intellectuel et financier des  
membres du Cercle des Entrepreneurs du Futur.

[www.lapro prospective.fr](http://www.lapro prospective.fr) rubrique Cercle des entrepreneurs,  
puis Diffusion de la connaissance

### **ATELIERS DE PROSPECTIVE**

*Se poser les bonnes questions*

#### **MICMAC**

*Identifier les variables clés*

#### **MACTOR**

*Analyser les stratégies d'acteurs*

#### **MORPHOL**

*Balayer les futurs possibles*

#### **SMIC-PROB-EXPERT**

*Probabiliser les scénarios*

#### **MULTIPOL**

*Choisir en avenir incertain*

## **2. Des problèmes aux méthodes de prospective stratégique**

La prospective doit garder la fraîcheur de son indiscipline intellectuelle et renforcer la rigueur de ses approches. L'existence de méthodes éprouvées est pour la prospective stratégique un acquis essentiel. L'héritage accumulé, tant en prospective qu'en analyse stratégique, montre les fortes convergences et complémentarités entre ces approches et la possibilité de répertorier les instruments de réflexion dans une seule et même boîte à outils. On peut ainsi mieux s'y retrouver quand on reconnaît un problème et que l'on songe à un outil permettant de l'aborder : le désordre de la réflexion, pour être créateur, doit être organisé.

Cependant, ces outils ne doivent jamais être utilisés pour eux-mêmes, mais seulement, en tant que de besoin, et compte tenu de la nature du problème posé, des contraintes de temps et des moyens disponibles. L'usage de ces outils ne doit pas non plus devenir un plaisir solitaire. Leur vocation est de s'adresser d'abord aux réflexions collectives qui, pour nécessaires qu'elles soient, s'avèrent souvent très difficiles en l'absence de langage commun et de méthode de travail. Les méthodes que nous proposons ont le mérite d'avoir fait leurs preuves à l'occasion de multiples applications, tant en France qu'à l'étranger.

Si les méthodes permettent de structurer la réflexion tout en stimulant l'imagination, elles ne garantissent pas la qualité des idées. La prospective est aussi un art qui a besoin d'autres talents pour s'exercer comme le non-conformisme, l'intuition et le bon sens. Retenons la leçon : il ne suffit pas de faire des gammes pour devenir un grand pianiste, mais il faut certainement en faire quotidiennement pour le rester. Naturellement, d'autres approches sont possibles, et il est souhaitable que les chercheurs et les praticiens entretiennent la flamme de l'innovation en s'appuyant sur l'héritage accumulé tant en matière de méthode prospective que d'analyse stratégique.

Ces innovations ne représenteront un progrès véritable que dans la mesure où elles permettront d'améliorer la pertinence des questionnements, de réduire les incohérences des raisonnements, de mieux apprécier la vraisemblance et l'importance des conjectures.

Mais ces nouvelles méthodes devront être suffisamment simples pour rester appropriables : la complication n'est pas la meilleure arme pour aborder la complexité.

Pour aider aux choix méthodologiques, nous avons organisé la présentation de cette boîte à outils de prospective stratégique en fonction d'une typologie des problèmes (initier et simuler l'ensemble du processus de prospective stratégique, se poser les bonnes questions et identifier les variables clés, analyser les jeux d'acteurs, balayer le champ des possibles et réduire l'incertitude, établir le diagnostic complet de l'entreprise face à son environnement, identifier et évaluer les choix et les options stratégiques). On trouvera ci-après un inventaire de cette boîte à outils sous forme de fiches techniques décrivant ces méthodes selon une grille commune d'analyse et

répertoriées selon les problèmes auxquels elles se rapportent. Cette grille propose pour chacune des fiches les rubriques suivantes : but de la méthode, description, utilité et limites, conclusions pratiques, bibliographie.

## ***2.1. Initier et simuler l'ensemble du processus***

### **La méthode des scénarios**

L'approche intégrée de prospective stratégique cherche à replacer l'organisation dans son environnement tout en tenant compte de ses spécificités, en particulier de ses compétences distinctives. Elle est le fruit du rapprochement des scénarios de la prospective avec les arbres de compétences de l'analyse stratégique. L'objectif de cette approche est de proposer des orientations et des actions stratégiques s'appuyant sur les compétences de l'entreprise en fonction des scénarios de son environnement général et concurrentiel.

La méthode des scénarios vise à construire des représentations des futurs possibles, ainsi que les cheminements qui y conduisent. L'objectif de ces représentations est de mettre en évidence les tendances lourdes et germes de rupture de l'environnement général et concurrentiel de l'organisation.

Bien qu'il n'existe pas d'approche unique, la méthode des scénarios que nous avons développée s'appuie sur une formalisation plus poussée et met davantage l'accent sur l'examen systématique des futurs possibles (cf. figure 4 *infra*).

#### *Qu'est-ce qu'un scénario ?*

Un scénario est un ensemble formé par la description d'une situation future et du cheminement des événements qui permettent de passer de la situation origine à la situation future.

On distingue en fait deux grands types de scénarios :

- soit partant des tendances passées et présentes et conduisant à des futurs vraisemblables (scénarios exploratoires) ;
- soit construits à partir d'images alternatives du futur, et qui pourront être souhaités ou, au contraire, redoutés. Ils sont conçus de manière « rétroprojective » (scénarios d'anticipation ou normatifs).

Ces scénarios exploratoires ou d'anticipation peuvent par ailleurs, selon qu'ils prennent en compte les évolutions les plus probables ou les plus extrêmes, être tendanciels ou contrastés.

#### *Mode opératoire*

L'élaboration des scénarios comporte trois phases.

- phase 1 : construire la base

Cette phase joue un rôle fondamental dans la construction du scénario. Elle consiste à construire un ensemble de représentations de l'état actuel du système

constitué par l'entreprise et son environnement. La base est donc l'expression d'un système d'éléments dynamiques liés les uns aux autres, système lui-même lié à son environnement extérieur.

Il convient donc :

- de délimiter le système et son environnement,
- de déterminer les variables essentielles,
- et d'analyser la stratégie des acteurs.

Pour délimiter le système et son environnement, l'analyse structurelle (cf. point 2.3 *infra*) se révèle être un outil précieux, classiquement utilisé. Sur les variables issues de l'analyse structurelle, il convient de réaliser une étude rétrospective approfondie, aussi chiffrée et détaillée que possible. Cette analyse rétrospective évite de privilégier exagérément la situation actuelle que l'on a toujours tendance à extrapoler pour le futur. L'analyse des tendances passées est en effet révélatrice de la dynamique d'évolution du système et du rôle plus ou moins moteur ou frein que peuvent jouer certains acteurs. De plus, chaque acteur doit être défini en fonction de ses objectifs, problèmes et moyens d'actions. Il faut ensuite examiner comment se positionnent les acteurs les uns par rapport aux autres. A cette fin, il est possible de construire un tableau de stratégie des acteurs. Pour analyser ce jeu, la méthode Mactor est utilisée (cf. point 2.4 *infra*).

- phase 2 : balayer le champ des possibles et réduire l'incertitude

Les variables-clés étant identifiées, les jeux d'acteurs analysés, il devient possible de repérer les futurs possibles à partir d'une liste d'hypothèses traduisant, par exemple, le maintien d'une tendance ou, au contraire, sa rupture. L'analyse morphologique (cf. point 2.5 *infra*) permet de décomposer le système étudié en dimensions essentielles et d'étudier les recombinaisons possibles de ces différentes dimensions, qui constituent autant d'images possibles du futur.

Les méthodes d'experts de type Delphi, abaque de Régnier ou Smic-Prob-Expert (cf. point 2.5 *infra*) permettent ensuite de réduire l'incertitude en estimant les probabilités subjectives d'occurrence de ces différentes combinaisons ou des différents événements-clés pour le futur.

- phase 3 : élaborer les scénarios

A ce stade, les scénarios sont encore à l'état embryonnaire puisqu'ils se limitent à des jeux d'hypothèses réalisées ou non. Il s'agit alors de décrire le cheminement conduisant de la situation actuelle aux images finales retenues. Cette partie du travail est appelée « phase diachronique ».

Certaines parties de l'évolution du système peuvent donner lieu à la mise au point de modèles partiels et faire l'objet de traitements informatiques. Mais les chiffres ainsi calculés n'ont qu'une valeur indicative : ils illustrent l'évolution du système et permettent d'effectuer un certain nombre de vérifications sur sa cohérence.

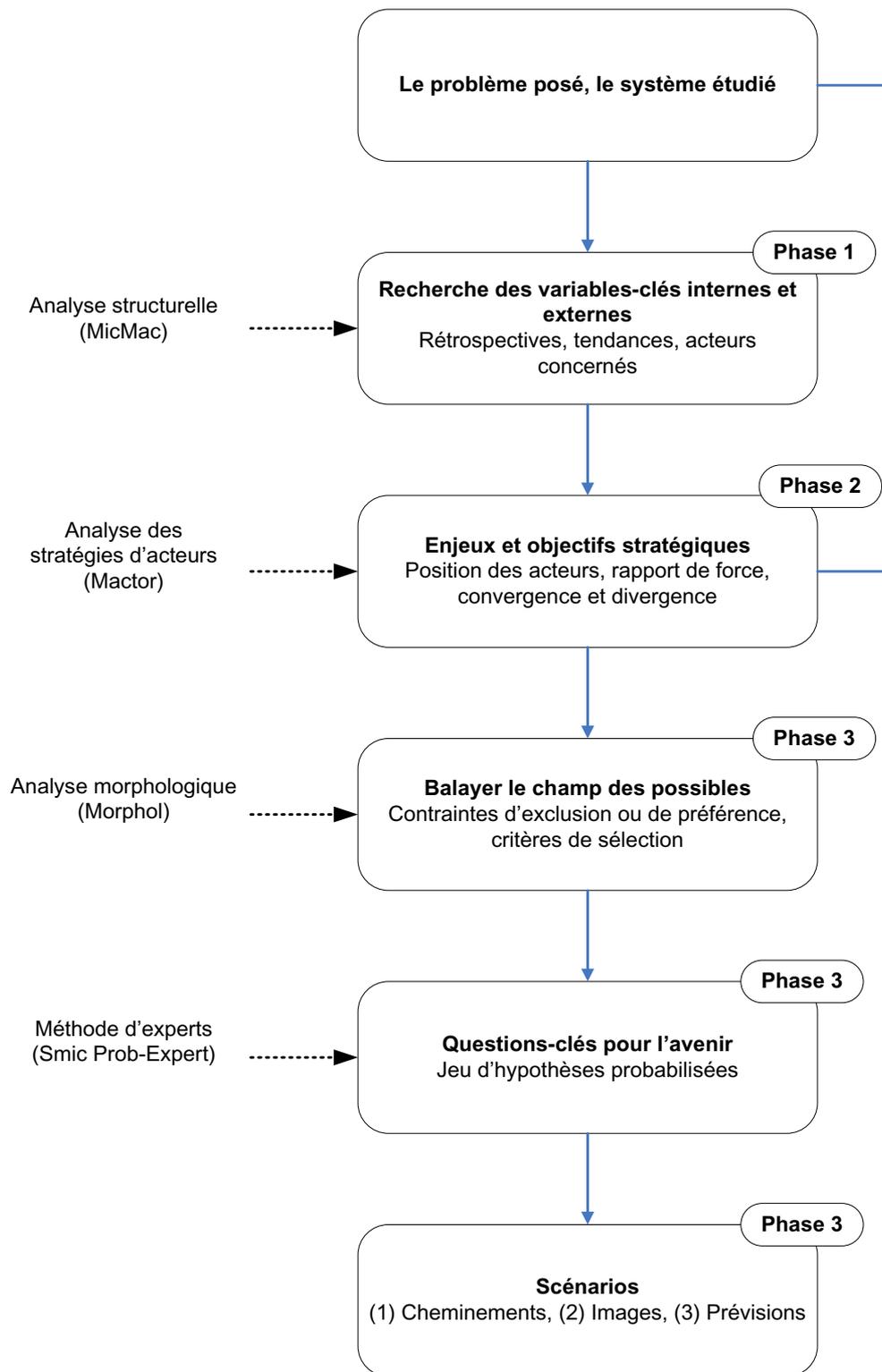


Figure 4 – La méthode des scénarios

### *Utilité et limites*

Les scénarios constituent un éclairage indispensable pour orienter les décisions stratégiques. La méthode des scénarios peut aider à choisir, en mettant le maximum d'atouts de son côté, la stratégie qui sera la plus à même de réaliser le projet envisagé. Son cheminement logique (délimitation du système, analyse rétrospective, stratégie des acteurs, élaboration des scénarios) s'est imposé à l'occasion de plusieurs dizaines d'études prospectives.

Cependant, si le cheminement de la méthode des scénarios est logique, il n'est pas indispensable de le parcourir de A à Z. Tout dépend du degré de connaissance que l'utilisateur a du système étudié et des objectifs qu'il poursuit. La méthode des scénarios est une approche modulaire. Il est possible, en tant que de besoin, de se limiter à l'étude de tel ou tel module, comme, par exemple, l'analyse structurelle pour la recherche des variables-clés, l'analyse de la stratégie des acteurs ou l'enquête auprès d'experts sur les hypothèses-clés pour le futur. De même, il est fréquent de se contenter de présenter des images insistant sur des tendances lourdes, des ruptures ou des événements-clés, sans en préciser pour autant les cheminements.

Une des principales contraintes de la méthode des scénarios est le temps. Il faut, en général, plusieurs mois pour suivre le cheminement dans sa totalité, dont une grande partie revient à la construction de la base. Si il n'est pas possible de disposer du temps nécessaire à la réalisation de l'étude, il est préférable de concentrer la réflexion sur le module qui paraît le plus important.

### *Conclusions pratiques*

Le terme « scénario » est souvent utilisé de manière abusive pour qualifier n'importe quel jeu d'hypothèses. Rappelons que pour la prospective et la stratégie, les hypothèses d'un scénario doivent remplir simultanément cinq conditions : la pertinence, la cohérence, la vraisemblance, l'importance et la transparence.

Même si « scénario » et « prospective » ne sont pas synonymes, la construction de scénarios joue souvent un rôle central dans la plupart des études prospectives. Que les différentes étapes présentées plus haut soient suivies dans leur intégralité ou que quelques-uns des modules soient seulement mises en œuvre, la présentation de scénarios, même réduits à des combinaisons d'hypothèses, contribue à mettre en évidence les principaux enjeux du futur.

### **Les ateliers de prospective stratégique**

Le but des ateliers de prospective stratégique est d'initier et de simuler en groupe l'ensemble du processus prospectif et stratégique. A cette occasion, les participants se familiarisent avec les méthodes et les outils de la prospective stratégique pour identifier et hiérarchiser en commun les principaux enjeux du futur, les principales idées reçues et repérer des pistes pour l'action face à ces enjeux et idées. A l'issue de ces ateliers, les participants sont ainsi en mesure de mieux poser le problème, de définir en commun la démarche prospective et de choisir les outils adaptés.

### *Mode opératoire*

En prospective, le terme « atelier » est fréquemment utilisé pour désigner des séances organisées de réflexion collective. On le retrouve depuis de nombreuses années en France, comme à l'étranger. La démarche présentée ici est celle développée et mise au point à l'occasion de séminaires de formation pour les cadres dirigeants de Renault en 1985.

Le plus souvent ces ateliers de prospective s'intègrent dans un séminaire d'un ou deux jours en résidentiel. Durant ce séminaire, les participants sont initiés aux méthodes et aux outils qui peuvent leur être utiles. Mais le groupe n'est pas seulement consommateur de formation, il est aussi producteur de réflexion sur le problème posé.

La règle du jeu est facile. Le groupe de travail se scinde en sous-groupes composés de huit à dix personnes qui se réunissent au cours de séances de deux à quatre heures. Ils choisissent leur thème de réflexion, parmi les trois suivants :

- l'anticipation et la maîtrise du changement ;
- la chasse aux idées reçues sur l'entreprise et ses activités ;
- les arbres de compétences, passé, présent et futur (cf. point 2.2 *infra*).

A l'issue des deux premiers ateliers, les principaux enjeux du futur ainsi que les idées reçues qui méritent d'être regardées de plus près ont été repérés et hiérarchisés. Le troisième atelier est aussi important, car s'il est utile de s'interroger sur l'environnement, il est bon, aussi, de représenter l'arbre des compétences du passé, du présent puis du futur dans ses racines de savoir-faire, son tronc de production, ses marchés et ses produits etc. On découvre ainsi que la mémoire fait souvent défaut et que le présent reste flou : avant de savoir où l'on veut aller, on doit savoir d'où l'on vient.

Dans un second temps, des ateliers de stratégie sont organisés, également d'une durée de deux à quatre heures. Il s'agit alors de traduire les principaux enjeux du futur (issus des ateliers « anticipation et maîtrise du changement » et « idées reçues ») en objectifs et sous objectifs, en moyens d'actions et actions à entreprendre en utilisant notamment les arbres de pertinence (cf. point 2.6 *infra*).

Ainsi, les participants ne sont pas démunis face aux grands défis du futur puisque, en quelques heures, ils esquissent des pistes d'actions. Ils sont, de plus, à même de repérer très rapidement les actions en cours dont la finalité est imprécise et les enjeux importants pour lesquels de nouvelles actions s'imposent.

Ces ateliers sont, quel que soit le thème abordé, organisés autour de deux grands principes :

- permettre une grande liberté de parole à tous les interlocuteurs (temps de réflexion individuel en silence, récolte de toutes les idées par écrit) ;
- canaliser la production des participants (notamment par une gestion rigoureuse du temps et surtout par le recours systématique à des techniques telles que le classement des idées, la hiérarchisation, etc.).

C'est au cours de séances de synthèse, organisées à l'issue de ces ateliers, que les différents groupes partagent leurs réflexions et les comparent. Ils acquièrent ainsi

une meilleure connaissance des problèmes à étudier et des outils. Ils sont en mesure de définir en commun une méthode de travail (faisant appel ou non à tel ou tel outil) adaptée à des contraintes de temps, de moyens et aux objectifs poursuivis (la méthode n'est complètement validée qu'après quelques semaines de recul).

#### *Utilité et limites*

Les ateliers de prospective constituent une véritable formation-action, qui donne aux participants les garde-fous indispensables à toute réflexion prospective participative.

Par ailleurs, le caractère modulaire de ces ateliers (quelques demi-journées) ainsi que la facilité de leur réalisation pratique (quelques tableaux de papier, feutres et feuilles sont les seuls matériels nécessaires) leur permettent de s'adapter à toutes les situations. Par leur simplicité et leur rapidité de mise en œuvre, ces ateliers se rapprochent de démarches comme la « *quick environmental scanning technique* » (Quest) de Burt Nanus (1982).

Enfin, cette pratique donne aux participants l'envie d'aller plus loin au cours de ces journées. C'est notamment l'occasion pour les dirigeants de susciter un processus de prospective participative (ceci peut d'ailleurs représenter un inconvénient si ceux-ci ne le souhaitent pas).

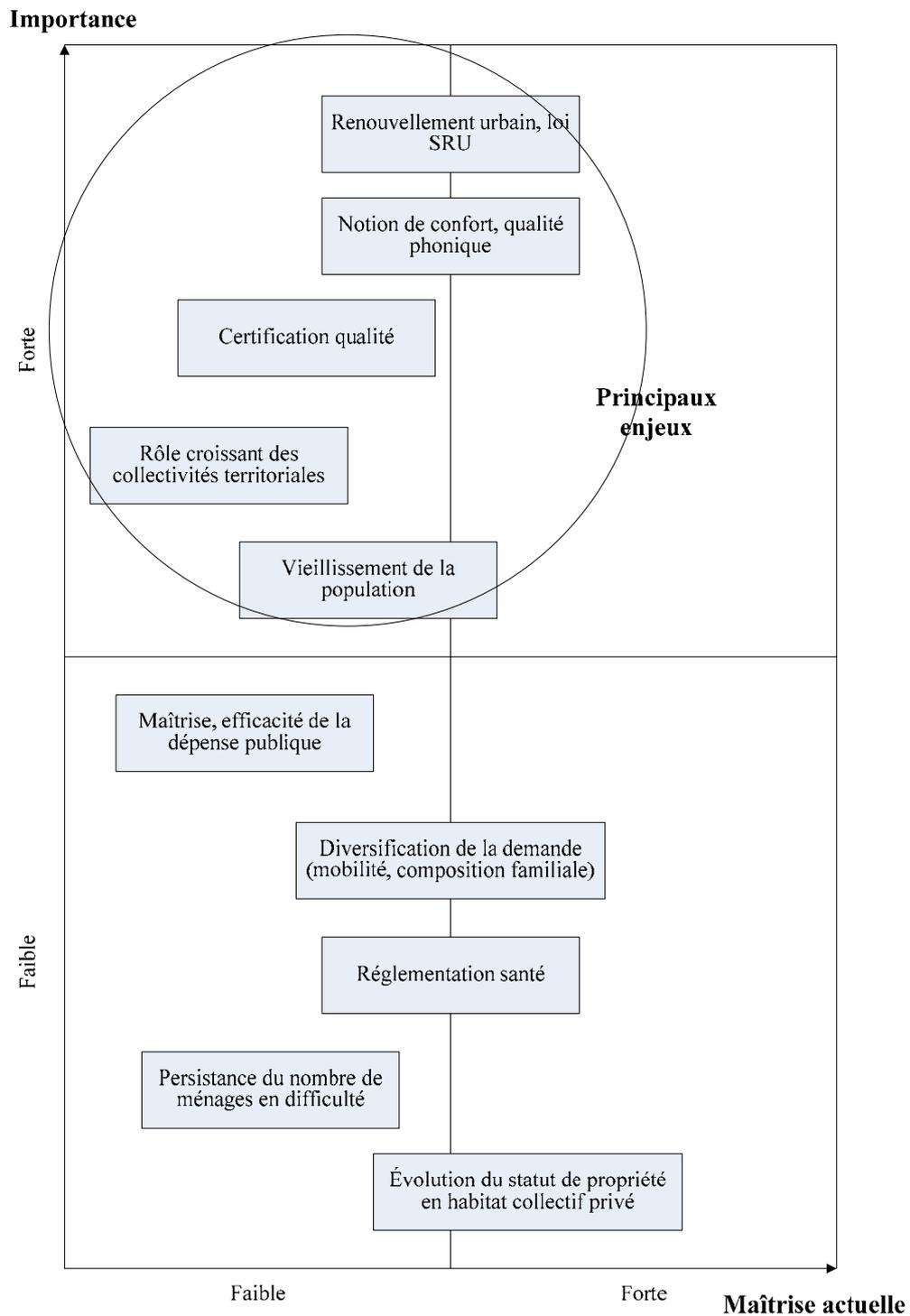
L'expérience, fondée sur plusieurs centaines de cas, montre qu'il est difficile de trouver des inconvénients à ces ateliers de prospective qui ont le mérite d'être limités dans le temps et d'impliquer fortement les participants. Dans le pire des cas, la réflexion restera sans lendemain, mais la formation aura été plus efficace qu'autrement.

#### *Conclusions pratiques*

Les ateliers de prospective peuvent concerner tous les groupes de personnes ayant un « vécu commun » et qui souhaitent réfléchir ensemble sur les changements possibles et souhaitables de leur environnement afin de mieux les maîtriser et les orienter.

Il est souhaitable d'avoir au moins deux sous-groupes sur l'anticipation du changement (afin de comparer les résultats) et toujours un sous-groupe sur la chasse aux idées reçues. Ainsi, une partie du « non-dit » peut être dit et cet atelier va jouer un rôle de garde-fou et de défouloir pour l'ensemble.

Les ateliers constituent un préalable précieux, sinon indispensable, à toute réflexion prospective. Leur mise en œuvre est simple et la démarche est aisément appropriable. Ils doivent d'abord servir de rampe de lancement d'un processus de réflexion et de maîtrise du changement.



**Figure 5 – Exemple de résultat d'un atelier de prospective « Facteurs de changement et d'inertie » (les enjeux de l'ANAH à l'horizon 2010)**

## ***2.2. Etablir le diagnostic complet de l'entreprise face à son environnement***

### **Les arbres de compétences**

Les arbres de compétences se proposent de représenter l'entreprise dans sa totalité sans la réduire à ses produits et marchés. Dans ces arbres, les racines (les compétences techniques et les savoir-faire) et le tronc (capacité de mise en œuvre) sont aussi importants que les branches (lignes produits-marchés).

Dans le cadre de la démarche intégrée (cf. *supra*), l'objectif des arbres de compétences est d'établir une radiographie de l'entreprise afin de prendre en compte ses compétences distinctives et leur dynamique dans l'élaboration d'options stratégiques.

#### **Encadré 7 – L'arbre des compétences et sa dynamique**

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

