

Utilisation des ingrédients de prospective comme leviers de stratégie*

Ali Smida**

Resumen

El artículo hace referencia en primer lugar, a la problemática de controlar y manejar los acontecimientos futuros y en segundo lugar, a la importancia de conocer la evolución de un fenómeno, de una organización o de un sistema.

El autor, A. Smida, propone entonces hacer una alianza entre dos métodos para analizar el futuro: la previsión y la prospectiva, reconociendo que ambos métodos tienen sus fortalezas y debilidades en la búsqueda de la objetividad y la homogenización, dejando quizás en un mundo plano los comportamientos subjetivos y contradictorios de los actores.

Palabras clave

Estrategia, previsión, prospectiva y organización.

Pour appréhender l'évolution d'un phénomène, d'une organisation ou d'un système, et donc pour essayer d'en maîtriser les devenir, les recherches scientifiques sur le futur nous proposent deux approches principales: la prévision et la prospective.

- La prévision est un ensemble de techniques analytiques s'appuyant sur le passé pour le projeter dans le futur. Elle est alors passéiste, linéaire, parcellaire, trop déterministe et trop quantitative (Godet, 1977). Utile pour étudier des phénomènes simples dans un environnement stable, elle atteint ses limites dès que le phénomène devient complexe ou l'environnement turbulent;
- la prospective a pris son essor suite à la crise de la prévision et se définit, a contrario, comme une approche globale du futur, qualitative, non déterministe, s'appuyant sur des techniques exploratoires ou normatives.

Des tentatives ont été développées qui cherchent à combiner prévision et prospective, laissant à cette dernière la recherche globale et la construction de scénarios multiples et réservant à la prévision l'évolution de chaque scénario particulier au niveau duquel elle peut jouer un rôle pour en assurer la cohérence (Godet, 1992). Certes, grâce à cette alliance, prévision et prospective s'enrichissent mutuellement, mais elles gardent néanmoins leurs inconvénients majeurs:

- la prévision continue à "déshumaniser" l'évolution du phénomène en évacuant le rôle de l'homme en général et de l'acteur en particulier;
- malgré son discours anti-fataliste (de Jouvenel, 1982) et anti-hasard (Massé, 1967), la prospective, quand elle fait appel à des experts, dont la définition est d'ailleurs souvent ambiguë (Lipinsky et Loveridge, 1982), cherche à accentuer leur objectivité, à gommer leurs divergences,... Bref, elle fait couler dans le moule de l'homogénéisation et de l'anonymat, en utilisant certains artifices (recherche d'un consensus par les questionnaires Delphi, utilisation de la technique des impacts croisés,...).

Ainsi, même s'il est vrai que certaines démarches prospectives récentes ont cherché à pousser les acteurs internes de l'entreprise à concevoir des stratégies à partir de leur vécu quotidien (Thiéart et Bergadaà, 1990), les

* El artículo es producto de la investigación hecha por el autor en el campo de la gestión de organizaciones. Se recibió en septiembre de 2003 y se aprobó definitivamente en marzo de 2004.

** El autor es profesor de la universidad Paris XIII, ingeniero de la ENSI (Ecoles Nationales Supérieures d'Ingénieurs), titular DEA (Diploma de estudios a profundidad) en Ciencias de Gestión, Ciencias Farmacéuticas, Ciencias de Ingeniería y en Ciencias Físicas, Doctorado de tercer ciclo en Análisis y Gestión de Organizaciones y doctor de Estado en Ciencias de Gestión. E-mail: alismida@aol.com

deux principales approches scientifiques du futur dont on dispose actuellement privilégient, à des degrés certes différents mais importants, l'objectivité et l'homogénéisation aux dépens des ressentiments et comportements subjectifs et contradictoires des acteurs.

1. Des acteurs-clés et des avenir

1.1. Déceler, comprendre et impliquer les hommes-clés du changement

Nous proposons d'intégrer dans la démarche développée dans ce travail, en plus des experts, les acteurs engagés dans la construction du futur. Nous appelons cette démarche: "prospective à travers les acteurs". Ceux-ci ne seront pas étudiés seulement à travers le filtre ou le prisme des experts par ceux qui scrutent les futurs. Mais un dialogue sera également établi directement avec les acteurs eux-mêmes, c'est-à-dire avec ceux qui bâtissent l'avenir, afin de récolter leurs opinions et leurs diagnostics à propos du phénomène, de l'organisation, du système et de l'environnement, afin d'essayer de comprendre leurs désirs, leurs angoisses, leurs motivations,... afin d'imaginer les différentes sortes de futurs et de construire des stratégies tenant compte des comportements de ces acteurs.

En effet, ce sont les principaux acteurs ou groupes d'acteurs qui, dans leurs diversités, sont les artisans du changement, qui connaissent les méandres du système et de son environnement ainsi que les promesses du progrès et qui par conséquent sont les mieux placés pour nous éclairer sur les différentes sortes d'avenir, sur les métamorphoses futures et sur les ruptures potentielles.

Ces acteurs-clés sont donc les hommes ou groupes d'hommes qui exercent de façon directe ou indirecte une influence majeure sur l'évolution et par conséquent sur les avenir du phénomène, du système ou de l'organisation auxquels on s'intéresse (Porter, 1980). Selon leur position interne ou externe par rapport à l'organisation, ou selon leurs moyens d'action directs ou indirects, les acteurs-clés peuvent être classés en trois catégories:

- la troisième catégorie d'acteurs est celle constituée par ceux qui, de par leur poids dans l'environnement, affectent de façon significative la vie de l'organisation ou du système: il s'agit des forces sociétales, politiques, des groupes de pression,...

L'évolution du phénomène, de l'organisation ou du système est la résultante des actions de ces hommes-clés. Elle était déjà inscrite dans leurs projets, leurs rêves et leurs motivations. L'analyse des comportements de ces acteurs peut donc expliquer cette évolution. L'exploitation des synergies et des contradictions qui en découlent peut nous aider à orienter cette évolution vers les avenir qui nous soient les plus favorables ou les moins défavorables.

1.2. Délimiter les différentes sortes d'avenir

Selon notre attitude, nos attentes et nos moyens d'action, nous pouvons distinguer trois catégories d'avenir: les probables, les possibles et les souhaitables (Pigagniol, 1969).

- Les avenir probables (A_p) sont ceux qui auraient lieu, si nous n'intervenons pas dans le déroulement des événements afin de les infléchir dans un sens ou un autre. L'évolution est supposée se dérouler, comme si nous adoptions l'attitude qui consiste à «attendre et voir». Selon cette hypothèse, nous supposons, d'une part, n'avoir aucune influence sur les variables de l'environnement qui affectent notre avenir, et d'autre part, ne rien changer à nos programmes et à nos stratégies, même si de nouveaux éléments apparaissent dans l'environnement. Deux sortes de variables environnementales interviennent dans la délimitation des champs des avenir probables: celles qui, par nature, échappent véritablement à notre contrôle; et celles sur lesquelles nous pourrions agir mais que nous supposons, pour construire les probables, non soumises à notre intervention.
- Les avenir possibles (A_p) sont ceux qui sont accessibles, compte tenu de nos moyens d'intervention, de nos capacités d'influer sur le cours des événements. Les moyens disponibles, selon leur importance, les forces et les faiblesses de l'organisation sont autant d'indicateurs sur les frontières à l'intérieur desquelles se situeront les futurs possibles.

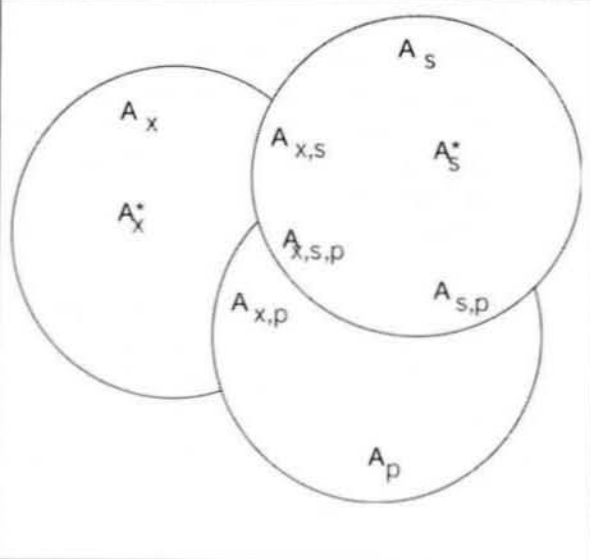
- Les avènements souhaitables (A_s) sont ceux auxquels nous aspirons, ceux que nous désirons. En laissant le champ libre à nos désirs et à notre imagination, nous pouvons en dresser la liste plus ou moins exhaustive: nous supposons alors l'absence de contraintes et de menaces de l'environnement afin de laisser le champ libre à l'imagination de ces souhaitables.

Le futur qui se réalisera effectivement sera dans l'une des situations suivantes (voir figure 1):

- il peut appartenir exclusivement à l'une des trois catégories d'avenirs: c'est le cas des sous-ensembles A_x^* , A_s^* et A_p^* qui sont respectivement et exclusivement probables, souhaitables et possibles;
- ou bien, il se trouvera à l'intersection de deux catégories d'avenirs; il fera alors partie des sous-ensembles $A_{x,s}$ (probables et souhaitables), $A_{s,p}$ (souhaitables et possibles), $A_{p,x}$ (possibles et probables);
- enfin, il pourra être à l'intersection des trois avènements: le probable, le souhaitable et le possible; c'est le sous-ensemble $A_{x,s,p}^*$.

Dans tous les cas, le futur résultera des différentes forces en jeu dans l'environnement, des volontés et motivations des acteurs qui les poussent à oeuvrer pour leurs projets et des stratégies qu'ils développent en combinant les moyens dont ils disposent.

Figure 1
Les catégories d'avenirs probables, possibles et souhaitables et leurs combinaisons



Fuente:??

Certains de ces divers sous-ensembles nous seront imposés; d'autres verront le jour parce que nous y aurons oeuvré:

- $A_{x,s,p}$ est le futur idéal; c'est celui qui est à la fois probable, possible et souhaitable: nos attentes, l'utilisation de nos moyens et les forces environnementales sont en synergie;
- $A_{x,s}$ ne peut pas être atteint par nos moyens, bien qu'il soit souhaitable; cependant les forces environnementales peuvent le réaliser pour nous;
- $A_{s,p}$ est un avenir souhaitable qui peut être réalisé grâce aux moyens dont nous disposons; mais nous devons alors lutter pour vaincre les forces environnementales qui s'y opposent;
- $A_{x,p}$ ne fait pas partie de nos priorités souhaitables, mais nous pourrions le réaliser assez facilement dans la mesure où nos moyens le permettent et les forces environnementales oeuvrent dans le même sens;
- A_x^* est un sous-ensemble d'avenirs qui échappe à nos possibilités d'action et qui se trouve en dehors du champ de nos souhaitables: non maîtrisable et non souhaitable, il constitue, pour la gestion de notre organisation, une source de difficultés;
- A_s^* est le domaine du souhaitable inaccessible: nos moyens d'action ne sont pas suffisants pour y accéder, alors que les forces environnementales n'y mènent pas de façon «naturelle»;
- A_p^* est le sous-ensemble d'avenirs que nos moyens permettent d'atteindre, tout en forçant l'environnement; mais il se trouve exclu du champ des souhaitables.

En dehors du domaine A_s des souhaitables ($A_{x,s,p}$, $A_{x,s}$, $A_{s,p}$, A_x^* , A_s^*) qui nous sont donc favorables, trois situations peuvent se présenter: les futurs nous seront bénéfiques, néfastes ou neutres (voir tableau 1). Là où nos possibilités nous permettent d'agir directement ($A_{x,p}$ et A_p^*), il est relativement aisé d'éviter les futurs néfastes et de privilégier l'avènement des futurs bénéfiques. Par contre, le sous-ensemble A_x^* est beaucoup plus difficile à gérer, car il faudra avoir recours à des stratégies indirectes pour en tirer le maximum d'avantages et faire face aux menaces.

Tableau 1

Typologie des différentes combinaisons d'avenirs

	Probables A_x	Souhaitables A_s	Possibles A_p
Favorables	$A_{x,s,p}$ $A_{x,s}$ $A_{x,p}$ en partie A_x^* en partie	$A_{x,s,p}$ $A_{x,s}$ $A_{s,p}$ A_s^*	$A_{x,s,p}$ $A_{s,p}$ $A_{x,p}$ en partie A_p^* en partie
Défavorables	$A_{x,p}$ en partie A_x^* en partie		$A_{x,p}$ en partie A_p^* en partie
Neutres	$A_{x,p}$ en partie A_x^* en partie		$A_{x,p}$ en partie A_p^* en partie

Dans les trois cas, ($A_{x,p}$, A_x^* et A_p^*) ne faisant pas partie de l'ensemble A_s des souhaitables, des avenir neutres peuvent se présenter.

La prospective par les acteurs étudie ces différentes combinaisons d'avenirs dans le but de nous aider à choisir celui qui nous satisfait le plus. Une fois ce choix effectué et les moyens pour y arriver réunis, ce futur désiré servira d'incitation pour concevoir les stratégies adéquates et pour justifier les actions du présent.

Les acteurs internes et externes à l'organisation ou au système sont sollicités comme principale source de renseignements, tout le long de cette quête des informations, pour tisser la trame des avenir probables, possibles et souhaitables, et pour dégager leurs combinaisons.

2. Informations contenues dans les discours et les faits des acteurs

En fournissant des éclaircissements sur la structure et l'évolution future d'un phénomène, d'une organisation ou d'un système, les acteurs consultés et/ou dont on étudie les comportements feront appel à la fois à des variables objectives et à des paramètres subjectifs (leurs connaissances, leur expérience, leur intuition, leur imagination et leurs souhaits). En effet, toute description de l'existant, toute conjecture des futurs, toute stratégie conçue ou mise en oeuvre sont marquées de l'empreinte de celui qui les pratique et en particulier quand il s'agit d'un acteur, donc d'une personne fortement impliquée dans le système et concernée par son évolution.

Les informations que cet acteur fournit ou celles qui se dégagent de ses comportements et de ses projets ont trois composantes principales:

- l'une de ces composantes porte sur l'environnement général: il s'agit d'un diagnostic nécessairement partiel et souvent partiel de la situation globale, mais dont la confrontation avec les diagnostics qui découlent des discours et des faits des autres acteurs est édifiante sur le plan des conjectures;
- une autre composante concerne l'analyse des moyens dont dispose l'organisation ou le système étudié pour construire ses avenir, et l'évaluation de ses forces et faiblesses;
- la troisième composante est propre à l'acteur: l'évaluation des motivations qui l'incitent à agir sur le déroulement des événements, avec en filigrane ses craintes, ses angoisses, ses désirs et ses souhaits à propos des évolutions futures.

2.1. Diagnostic de l'environnement général par l'acteur ou mise en perspective des avenir probables

Les renseignements de «première main» que les acteurs nous transmettent directement ou par le biais de leurs comportements et de leurs projets nous aident à mieux situer le phénomène, l'organisation ou le système dans leur cadre général, afin de mieux comprendre leur structure, leurs principales variables et la dynamique qui les anime.

A travers l'acteur, la prospective, telle que nous l'envisageons ici, interroge le présent pour établir l'état de l'art du phénomène étudié. C'est un diagnostic qui va nous permettre de définir les caractéristiques environnementales de ce qui est examiné, de recenser les menaces, les contraintes et les opportunités telles que ressenties par les acteurs internes et externes à l'organisation et qui pèsent sur elle ou s'offrent à elle. Or, personne n'est mieux placé que les acteurs-clés du système et de son environnement pour nous fournir les renseignements les plus pertinents.

Ainsi, nous pouvons percevoir les mutations futures qui sont encore en gestation dans le présent et qui sont inscrites dans les travaux quotidiens des acteurs, dans les nouvelles méthodes qu'ils mettent en place, dans les phénomènes qu'ils sont en train d'élucider.

Toutes ces mutations sont, en grande partie, imposées par l'environnement et sont donc forgées par des variables exogènes sur lesquelles l'acteur interne de l'organisation n'a qu'une emprise très limitée. Elles constituent donc les principaux ingrédients des avenir probables.

2.2. Evaluation des moyens, des forces et faiblesses de l'organisation ou principaux traits des avenir possibles

Les projets, les stratégies et les comportements d'un décideur dépendent, en partie, de l'estimation qu'il fait des moyens d'action des différents intervenants du système. Chacun des acteurs-clés internes ou externes évalue les potentialités du phénomène et les moyens dont disposent l'organisation ou le système pour réaliser leurs projets.

L'interprétation de ces évaluations contribue, d'une part, à juger de la confiance que les acteurs internes ont dans l'efficacité de leurs moyens, et d'autre part, à estimer le poids dont jouissent le phénomène, l'organisation ou le système dans les préoccupations des acteurs de l'environnement. Une synthèse des jugements des acteurs nous aidera à mesurer les rapports de forces entre eux et donc à détecter les points faibles et les points forts de l'organisation ou du système qui découlent d'une cohérence ou d'une défaillance des relations internes et du rapport avec les acteurs de l'environnement. Ce bilan des jugements nous permet également d'avoir une idée sur les moyens dont nous disposons pour forger le présent et construire le futur; ceci nous permettra d'esquisser les avenir possibles.

2.3. Les motivations des acteurs-clés ou ingrédients des avenir souhaitables

Impliquer les principaux acteurs du changement consiste également à les inciter à nous livrer leurs visions, leurs attentes, leurs désirs et leurs motivations. Nous devons ensuite analyser ces variables subjectives, dans la mesure où nous cherchons à donner à l'acteur une place privilégiée. Cette analyse intentionnelle et des motivations nous aide à édifier les conjectures des avenir souhaitables.

En effet, les acteurs du présent tissent déjà dans leurs actes, dans leurs projets et même dans leur inconscient, l'avenir qu'ils cherchent à habiter. Les projets du futur qui sont rêvés ou ébauchés constituent la motivation des acteurs présents et l'explication de leurs comportements (Boston Consulting Group, 1984). Ainsi, le futur souhaité est considéré comme pouvant être la cause du présent, contrairement aux approches causales unilinéaires classiques qui font d'un événement la cause et l'explication d'un autre, seulement s'il le précède.

Comprendre les relations entre ces acteurs peut permettre de détecter certaines ruptures et discontinuités futures. C'est souvent l'exacerbation des interactions entre les acteurs, les goulets d'étranglement, les dysfonctionnements à feedbacks positifs qui finissent par créer des fissures dans les structures du système et par engendrer des ruptures. Celles-ci se traduisent par des renversements d'alliances, par de nouvelles règles du jeu, par l'apparition de nouveaux acteurs.

2.4. Multiplicité des futurs à travers les acteurs

Quand l'acteur donne ses opinions ou porte ses jugements sur les futurs du système dans lequel il évolue ou sur lequel il peut influencer de l'extérieur, il intègre consciemment ou non ces différentes composantes (analyse de l'environnement, diagnostic des forces et faiblesses du système, évaluation de ses propres motivations et celles des autres acteurs). De la justesse de ces analyses dépendent la pertinence des conjectures et la réussite des stratégies de l'acteur. Mais ces conjectures constituent des schématisations provisoires de ce futur, car l'avenir n'est ni imaginé, ni perçu, ni voulu de la même façon par tous. Il sera une synthèse des différents projets, modelés et remodelés par les rapports de force des acteurs, leurs alliances et leurs confrontations, par les forces et faiblesses du système, par les contraintes, les menaces et les opportunités de l'environnement. L'avenir qui se réalisera est encore à

faire et dépendra donc en grande partie des actions présentes et futures des différents acteurs. On peut alors supposer qu'il y aura, a priori, autant de futurs potentiels que de projets, que de combinaisons cohérentes de rapports de forces,... Cette démarche permettra, non pas de gommer les divergences entre les acteurs et les experts, mais au contraire d'exploiter les richesses de leurs différences et de tenir compte des cas, aujourd'hui singuliers ou minoritaires, mais qui pourraient se révéler porteurs d'avenir.

Les faits porteurs d'avenir ne sont pas obligatoirement ceux reconnus par la majorité des protagonistes au moment de l'étude. L'histoire est pleine d'exemples où des minorités agissantes, des théories jugées un instant marginales, des idées qui se démarquent du consensus confortable du moment, ont fini par s'imposer à leur tour.

Les délimitations des différents avènements sont contenues dans les informations que nous avons la possibilité de recueillir auprès des acteurs et sur eux (voir tableau 2).

Ceci met en évidence la richesse du dialogue que nous pouvons établir avec les acteurs-clés du système et de son environnement. L'exploitation des informations recueillies permettra en particulier:

- de connaître l'état de l'art de l'environnement. On en dégagera alors les contraintes dont il faut tenir compte, les menaces à éviter et les opportunités à saisir;
- d'analyser les structures de l'organisation, ses forces et ses faiblesses;

- de mieux connaître les acteurs actuels, internes et externes, d'être au courant de leurs motivations, de leurs stratégies, des rapports de forces qui s'établissent entre eux.

L'adéquation entre ces principales composantes du dialogue avec les acteurs et la convergence entre les points de vue des protagonistes commandent la stabilité du phénomène, de l'organisation ou du système. Toute inadéquation et toute divergence peuvent être source de dysfonctionnement et éventuellement de rupture (voir figure 2). Quand les acteurs ont la même vision des avènements probables, possibles et souhaitables, les risques de conflits sont minimes. S'ils en ont des visions différentes, divergentes ou contradictoires, les zones de turbulences, de perturbations et de confrontations sont nombreuses, car, à un moment ou un autre, les heurts finissent par surgir entre les acteurs qui ont des conceptions éloignées ou opposées aux trajectoires futures du système. L'étude de ces ensembles articulés permet de confirmer les faits prospectifs mis en évidence par l'étude du système et de son environnement, de son passé et de son présent (invariants, tendances, doses de déterminisme, évolutions lentes,...) et de dégager d'autres variables essentielles: les faits porteurs d'avenir, les germes de ruptures,...

La manipulation de ces différents paramètres permet au stratège d'optimiser les combinaisons des avènements probables, possibles et souhaitables (Smida, 1992).

Tableau 2

Composantes des informations recueillies auprès des acteurs et sur eux

Composantes portant sur	Contenus	Avenirs concernés
l'environnement (variables exogènes)	Diagnostic des caractéristiques de l'environnement: Menaces/opportunités/contraintes Recherche des (in)cohérences entre les diagnostics de l'environnement par les acteurs-clés.	Probables
phénomène/ système/ organisation (variables endogènes)	Structure, Dynamique, Principales variables, Etat de l'art, Moyens d'action, Forces/faiblesses, Recherches des (in)cohérences entre les analyses des acteurs-clés et entre les moyens disponibles	Possibles
Motivations des acteurs-clés	Désirs, projets, attentes, visions du futur, Recherches des (in)cohérences entre les motivations des acteurs-clés	Souhaitables

Figure 2

Adéquations/inadéquations et convergences/divergences à travers les discours et les comportements des acteurs



3. Apports à la stratégie

3.1. Articulations entre prospective et stratégie à travers les acteurs

En partant d'attentes parfois contradictoires, de moyens limités et d'un environnement généralement peu favorable à nos projets, la démarche proposée ici contribue à faire évoluer les différents scénarios vers ceux qui sont

les plus compatibles avec nos intérêts. Cette démarche consiste d'abord à sélectionner les acteurs internes et externes les plus influents ou susceptibles de l'être ainsi que les experts du domaine qui nous intéresse (voir figure 3).

Une étude des discours et des comportements de ces acteurs et des avis de ces experts nous aidera à établir la liste des variables essentielles et stratégiques qui gouvernent le présent et déterminent les continuités et les ruptures du futur.

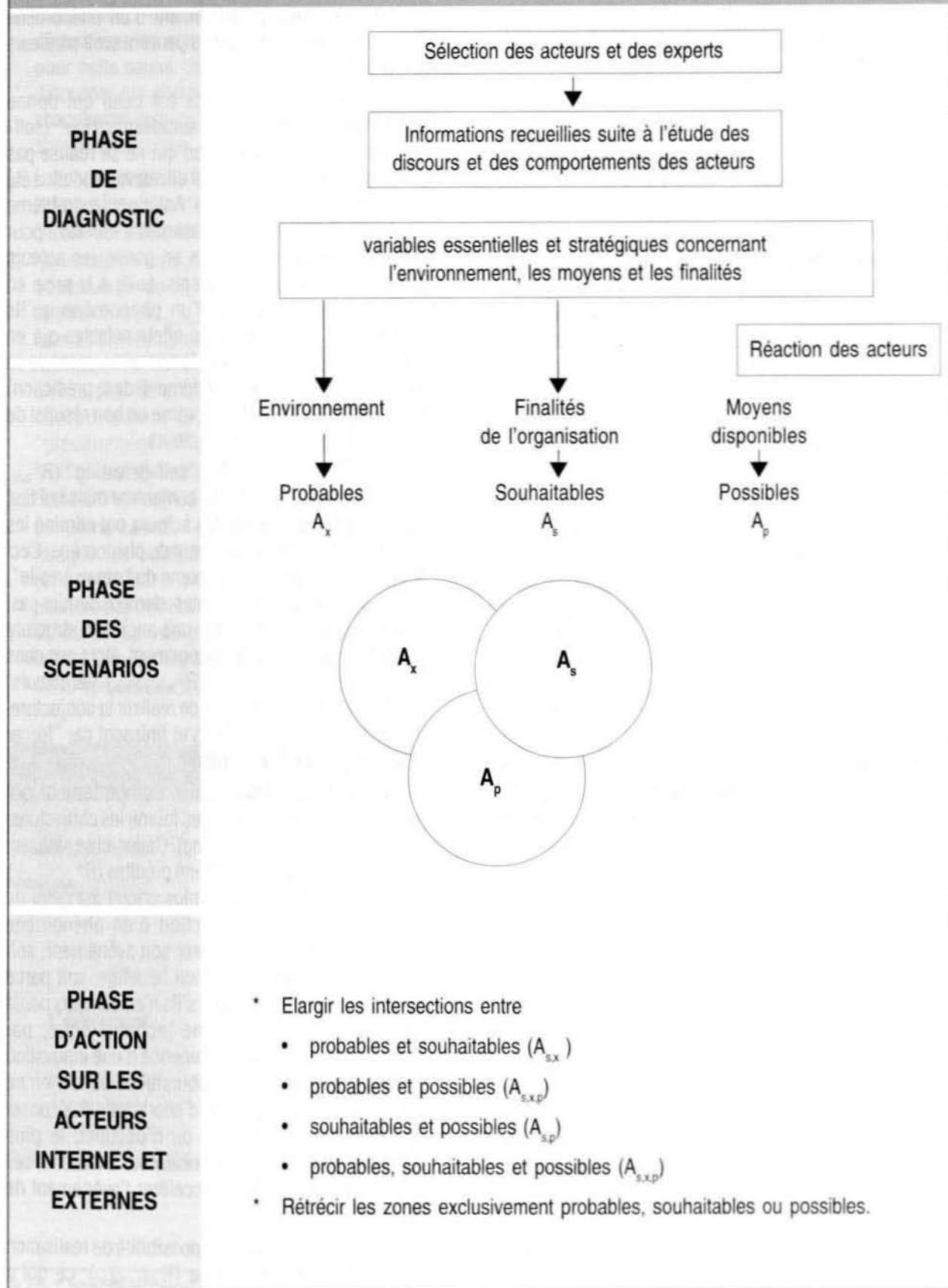
Ces variables nous permettent de construire les scénarios correspondant aux avenir probables, souhaitables et possibles. Le cas le plus défavorable est celui où ces trois ensembles sont disjoints; les souhaitables seraient alors irréalisables: l'environnement pousse l'évolution vers des avenir non souhaités et ne permet nullement l'utilisation bénéfique de nos moyens disponibles; ceux-ci ne peuvent pas être combinés pour réaliser nos projets souhaitables. Le cas le plus favorable est celui qui présente une coïncidence des avenir probables, souhaitables et possibles: l'environnement permet un emploi efficace de moyens et contribue à atteindre tous nos scénarios souhaitables.

La réalité se trouve généralement entre ces deux cas extrêmes; le stratège cherchera à élargir les intersections entre les trois sortes d'avenir et à rétrécir les zones exclusivement probables, souhaitables ou possibles.

En effet, tout en étant partiellement déterminé par les actions antérieures, par l'utilisation des moyens disponibles, par les tendances lourdes, les constantes et les variables environnementales qui échappent largement au décideur, le futur est aussi le produit de liberté et de créativité de l'acteur. La dose de liberté tient au fait que le futur est encore, en partie, dans les projets des acteurs et qu'il dépend des stratégies mises et à mettre en oeuvre. Les différents avenir que le dialogue avec les acteurs et les experts permet de déceler, d'en dégager les éléments déterminants et d'en comprendre les mécanismes de fonctionnement, expliquent en grande partie les actions du présent. Ces avenir éclairent, guident et aident à mieux élaborer et implémenter les stratégies.

Au fur et à mesure des manœuvres d'élargissement et de rétrécissement des espaces des différents avenir, les acteurs modifient leurs visions du futur et leurs comportements. Le décideur intègre, par un effet de rétroaction, ces nouvelles données pour modifier les variables essentielles, pour corriger les scénarios du futur et pour affiner davantage ses manœuvres stratégiques.

Figure 3 De l'implication des acteurs à la conception pragmatique et rationnelle de la stratégie



3.2. Comportements des acteurs à exploiter

Mais, tout d'abord, s'il ne prend pas les précautions nécessaires de bien comprendre les acteurs, le stratège peut commettre un certain nombre d'erreurs qui risquent de nuire à la mise au point d'une stratégie appropriée (Godet, 1991):

1. La première source d'erreurs ($R_{analyse}$) est une mauvaise analyse du problème qui ne permet pas de poser les bonnes questions. Il n'y aura donc pas de sélection efficace des événements essentiels et les conjectures du futur seront mauvaises. Le dialogue avec les acteurs peut les pousser à s'interroger sur les différentes sortes d'avenirs probables, possibles et souhaitables: c'est l'occasion d'analyser les caractéristiques du phénomène, de l'organisation ou du système et de son environnement et aussi de comprendre les motivations des acteurs, leurs angoisses, leurs craintes, leurs attentes, leurs souhaits,... On pourra ainsi augmenter les chances de dégager les variables pertinentes.
2. L'autre catégorie d'erreurs (R_{rejet}) concerne des hypothèses que le stratège rejette et qui finissent par se réaliser. Ces hypothèses écartées sont souvent celles émises par les groupes minoritaires ou celles qui vont à l'encontre des paradigmes dominants; elles reposent, la plupart du temps, sur des faits porteurs d'avenir, c'est-à-dire insignifiants par leur taille mais importants par leurs conséquences. Ce genre d'erreurs est répandu, dans le domaine des inventions et innovations technologiques; c'est le "syndrome du bateau à voile" (Foster, 1986): les dirigeants d'entreprises rejettent une innovation, en arguant qu'elle ne sera jamais rentable ou que ses performances ne dépasseront pas celles de la technologie dont ils disposent déjà. Mais les faits ne tarderont pas à les démentir: le bateau à vapeur a remplacé le voilier, les machines électroniques ont détrôné les caisses enregistreuses électromécaniques, le silicium l'a emporté sur le germanium,... En tenant compte de la pluralité des avenirs imaginés par les acteurs, on devrait minimiser cette catégorie d'erreurs.
3. La troisième sorte d'erreurs ($R_{obstination}$) résulte du fait que certains décideurs veulent faire passer leurs idées par excès de confiance, sans analyser suffisamment les forces d'inertie qui s'y opposent. Ils finissent par être contredits et leurs conjectures seront rejetées dans les faits. C'est souvent le cas de ceux qui détiennent un pouvoir exorbitant et qui admettent difficilement le dialogue; ils prennent alors «leurs désirs pour des

réalités» et croient qu'ils sont les seuls à décider du changement.

D'autre part, face à l'avènement d'un phénomène qu'ils jugent probable, les acteurs peuvent avoir plusieurs comportements:

1. L'un de ces comportements est celui qui donne naissance à la conjecture "autodestructrice" (self-defeating): c'est la prédiction qui ne se réalise pas parce que le problème auquel elle devait aboutir a été résolu à temps ($R_{auto-destruction}$). Anticiper un problème peut pousser les acteurs concernés à tout faire pour qu'il n'arrive pas. Ainsi, mis en garde, les acteurs modifient leurs comportements, suite à la prise en compte de l'imminence d'un phénomène qu'ils rejettent; ils évitent ainsi les effets néfastes qui en auraient résulté. Dans ce cas le non-avènement de ce problème (donc quand il y a démenti de la prédiction) peut même être considéré comme un bon résultat de la prospective à travers les acteurs.

On arrive au même résultat "self-defeating" ($R_{auto-destruction}$) lorsqu'on écarte une conjecture mais qui finit par se réaliser parce que les acteurs ont éliminé les obstacles et facilité l'avènement du phénomène. Ceci n'a rien à voir avec "le syndrome du bateau à voile", car les attitudes sont différentes; dans ce dernier cas, le décideur se cramponne à une ancienne structure et refuse la possibilité du changement, alors que dans le cas qui nous intéresse ici ($R_{auto-creation}$), les acteurs, tout en mesurant la difficulté de réaliser la conjecture, n'épargnent pas leurs efforts et finissent par "forcer le destin", grâce à leur volonté.

2. À l'opposé, nous trouvons le comportement qui renforce les prédictions et nous fournit les conjectures "auto-créatrices" (self-fulfilling). Celles-ci se réalisent justement parce qu'elles ont été prédites ($R_{auto-creation}$) (Beck, 1982). L'exemple le plus connu est celui de l'effet d'annonce: la prédiction d'un phénomène pousse les acteurs à accélérer son avènement, soit parce qu'ils en escomptent un bénéfice, soit parce qu'ils pensent être pénalisés s'ils n'en sont pas partie prenante. Dans le domaine technologique, par exemple, l'annonce de l'imminence d'une innovation technologique pousse les laboratoires de recherche et les entreprises à redoubler d'efforts, afin de déposer les premiers leurs brevets ou d'occuper, le plus rapidement possible, des créneaux sur le marché: ces efforts auront pour effet d'accélérer l'avènement de l'innovation en question.

Il en est de même lorsque la possibilité de réalisation d'un phénomène est écartée ($R_{auto-creation}$); ce qui a

pour effet de détourner les efforts qui y sont consacrés, renforçant par là même son non-avènement. Annoncer qu'une cause est perdue démobilise les acteurs et affaiblit ceux qui luttent pour cette cause: cette attitude peut, par exemple, détourner les programmes de recherches et faire abandonner certaines pistes car on annonce qu'elles sont infructueuses.

Les stratégies peuvent utiliser les effets d'annonce pour pousser les concurrents à réagir dans un sens donné, suite à une étude approfondie de leurs réactions.

3. La troisième catégorie d'attitudes est celle d'une acceptation de la "fatalité" de l'avènement du phénomène (R^+ fatalité). C'est une sorte de résignation face à l'arrivée de ce dernier. Les acteurs vont alors minimiser l'effet de surprise et s'apprêter à affronter ou exploiter les conséquences qui en découlent. Ce comportement a lieu face aux conjectures "prédéterminées" qui concernent les tendances lourdes les plus engagées, de telle sorte que leur réalisation devient quasi-certaine.

Le même cas de "prédétermination" se présente lorsque les obstacles et les forces hostiles sont tellement bien ancrés que l'avènement d'un phénomène devient quasi-impossible. Là aussi, les acteurs "se résignent" à considérer comme irrésistibles les forces qui s'opposent à la réalisation de la conjecture (R^- fatalité).

Comprendre les causes d'erreurs et les éviter, déceler les forces qui empêchent ou, au contraire, favorisent la réalisation d'un événement, constituent autant d'éléments qu'une analyse des opinions et des comportements des acteurs permet de mettre en évidence. La confirmation des conjectures, leur démenti et les sources d'erreurs (voir tableau 3 et figure 4) que nous venons de citer sont des leviers dont dispose le décideur pour concevoir et mettre en oeuvre des stratégies lui permettant d'augmenter les chances de réaliser des avenir favorables.

3.3. Combinaisons des avenir en tant que leviers stratégiques

Le futur n'est pas une fatalité qu'imposent des forces obscures ou un environnement totalement incontrôlable. Perçu sous cet angle, il devient pour le décideur un nouvel espace de liberté dont il va profiter pour concevoir et implémenter des stratégies lui permettant de favoriser l'avènement de son avenir souhaitable, ou, tout au moins, de se préparer assez à l'avance à des avenir qu'il n'aura pas choisis. Ceci est possible car le futur est encore, en partie, dans les différents projets des acteurs et sera enfanté, grâce à un mélange de facteurs divers (rapports de force, tendances, ruptures,...). Cette multitude de futurs donne la chance et l'espoir à chacun des acteurs de voir se réaliser son propre projet. Ainsi, chaque acteur

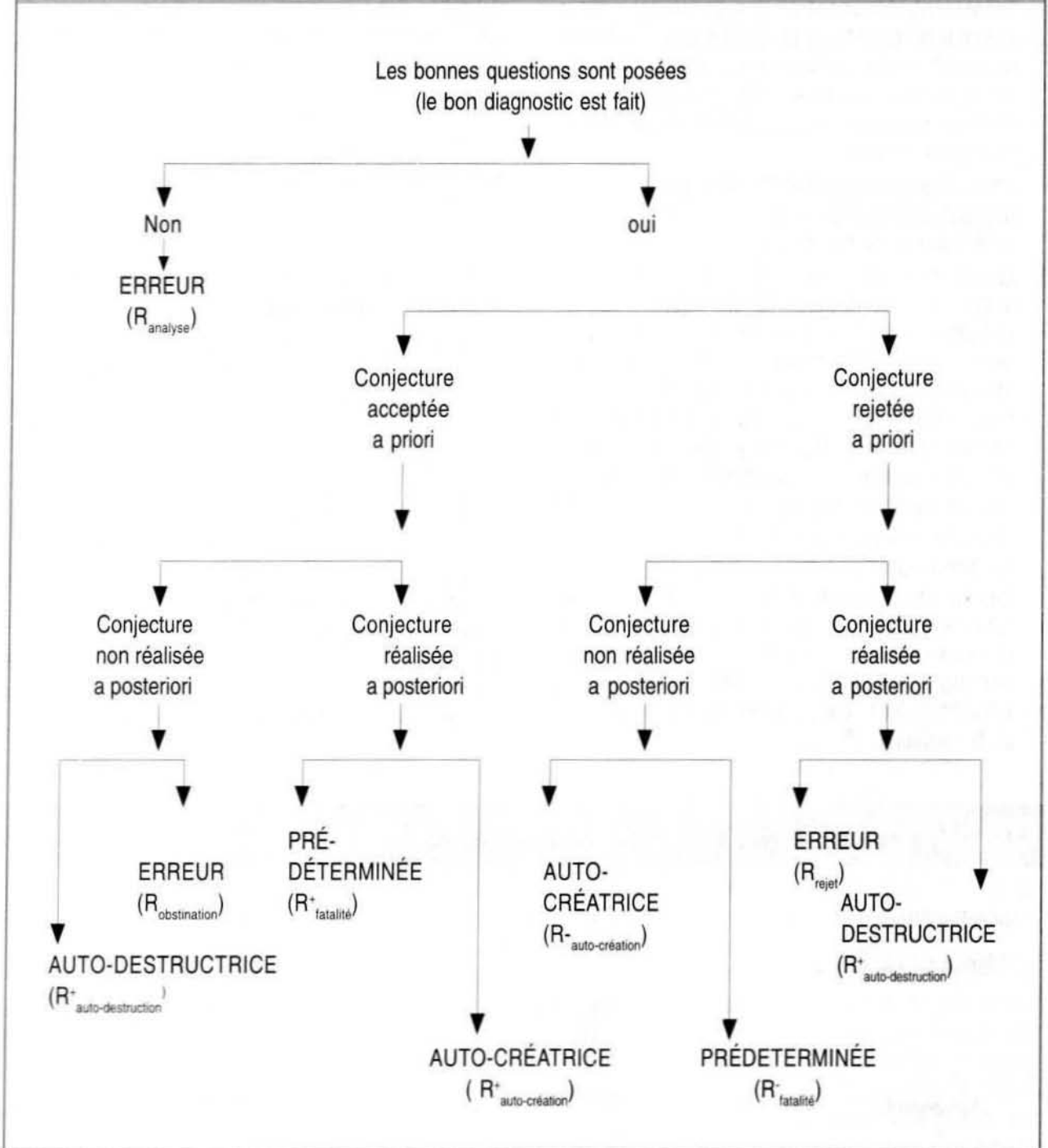
Tableau 3
Typologie des erreurs de prospective par les acteurs

CONJECTURES (donc a priori)	X	* Auto-créatrice (R^+ auto- création)	* Auto-destructrice (R^- auto-destruction)
		* Prédéterminée (R^+ fatalité)	* Erreur (R^- obstination)
L'évènement X va ou ne va pas se réaliser	NON X	* Auto-destructrice (R^- auto-destruction)	* Prédéterminée (R^- fatalité)
		* Erreur (R^- rejet)	* Auto-créatrice (R^- auto-création)
		X	NON X
RÉALISATION OU NON-RÉALISATION DE X (donc a posteriori)			

*En outre, le risque existe de ne pas sélectionner efficacement des événements essentiels: c'est l'erreur d'analyse (R^- analyse).

Figure 4

Erreurs et classification des conjectures



va essayer, par tous les moyens dont il dispose, d'augmenter les chances de concrétiser le futur dont il rêve.

D'autre part, si les futurs sont nombreux, l'incertitude de réalisation de chacun d'entre eux est élevée. Cette incertitude qui pèse sur le futur ne doit pas être considérée comme un handicap, mais comme un avantage dans la

mesure où elle laisse la possibilité au stratège de faire jouer la concurrence, les contradictions et les complémentarités entre les différents projets du futur pour atteindre ses propres objectifs.

Le stratège, en analysant les comportements des acteurs, peut concevoir sa démarche pour profiter au maximum des effets auto-destructeurs et auto-créateurs

généralisés par l'attitude proactive de ces acteurs. En dégageant et comprenant les conjectures prédéterminées, il peut développer des stratégies d'anticipation et avoir alors des attitudes réactives lui permettant d'éviter les effets néfastes de tels futurs et de profiter de leurs effets bénéfiques.

3.3.1. Adapter le souhaitable au probable et au possible

Les futurs souhaitables ont été, dans un premier temps, imaginés en toute liberté, sans obstacles externes ni limites internes. Dans un deuxième temps, il faudra adopter une démarche pragmatique qui tienne compte à la fois des contraintes de l'environnement et des moyens nécessairement limités dont nous disposons (voir figure 5):

- certains futurs $A_{s/x}^*$ de la partie exclusivement souhaitable A_s sont en conflit exacerbé ou en forte contradiction avec l'environnement. Ce sous-ensemble d'avenir souhaitables $A_{s/x}^*$ risque alors de trop compromettre les intérêts de l'organisation, car créant des divergences trop incompatibles avec les acteurs externes. Le stratège cherchera alors à limiter

ses ambitions: ces futurs peuvent être évacués par souci de compromis et pour éviter des confrontations avec l'environnement dont les effets néfastes dépassent les bénéfiques que le stratège espère en tirer;

- en tenant compte des opportunités qu'offrent certains futurs probables, le stratège peut intégrer un certain nombre d'entre eux dans le domaine du souhaitable. Son action sera alors dirigée vers les acteurs internes pour les pousser à intérioriser ces futurs bénéfiques offerts par l'environnement. Le champ des souhaitables se trouve ainsi élargi du sous-ensemble $A_{x \rightarrow s}$;
- de la même façon, l'examen des moyens disponibles peut mettre en évidence certaines de leurs combinaisons très favorables à l'organisation et qui peuvent donc figurer en tant qu'avenir souhaitables. Le rôle d'une stratégie interne consistera à les faire adopter par l'organisation et à les intégrer parmi ses objectifs. Le domaine des souhaitables peut alors s'enrichir d'un nouvel espace $A_{p \rightarrow s}$ qu'il occupera à l'intérieur des possibles;

Figure 5

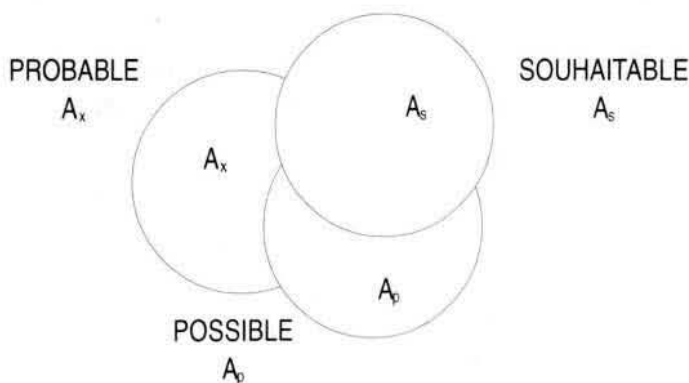
Réexamen des futurs souhaitables à la lumière des possibles et des probables

$A_{x \rightarrow s}$:

intégration de certains probables bénéfiques au champ des souhaitables

$A_{s/x}^*$:

Une démarche pragmatique tenant compte de l'environnement



$A_{p \rightarrow s}$:

intégration au champ des souhaitables de certains futurs accessibles et bénéfiques.

$A_{s/p}^*$:

évacué car tout à fait inaccessible aux moyens disponibles.

- par contre, les moyens disponibles ne permettent pas de réaliser tous les souhaitables. Certains parmi ceux-ci sont irréalistes et tout effort tentant de les concrétiser est voué à l'échec. Le stratège cherchera alors à évacuer ces futurs chimériques $A_{s/p}^*$, afin de se concentrer sur la mise en place d'autres objectifs plus réalistes.

3.3.2. Utilisation rationnelle des moyens

Le réexamen du possible exige un effort supplémentaire pour améliorer nos capacités d'intervention et pour utiliser de façon efficiente les moyens dont nous disposons afin d'influencer le cours des événements (Hamel et Prahalad, 1993). Le but de ces efforts est, en tenant compte des opportunités et menaces extérieures et des souhaits des acteurs internes, d'élargir le champ de nos capacités d'intervention sur le futur (voir figure 6).

- mieux connaître les désirs et les projets permet de canaliser les énergies et de mieux utiliser les moyens disponibles pour concrétiser davantage d'avenirs souhaitables. Ceci permet au possible d'envahir, grâce à ces moyens, une portion supplémentaire $A_{s \rightarrow p}$ du souhaitable;

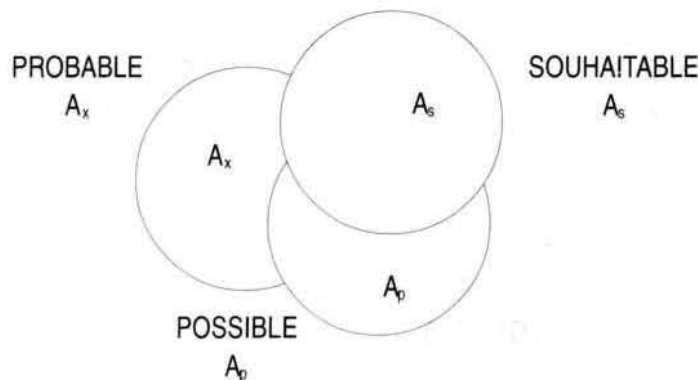
- la connaissance des souhaitables permet aussi de mieux cibler nos objectifs et d'économiser certains de nos moyens ou tout au moins de les utiliser de façon différente pour nous rapprocher du souhaitable. Cette démarche permettra de ne pas gaspiller les moyens et de mieux adapter le possible au souhaitable; des moyens peuvent être économisés, ce qui dégage une partie des possibles $A_{p/s}^*$;
- on peut aussi utiliser les moyens dont on dispose pour se préparer à un futur non-souhaité, mais imposé, afin de minimiser les effets négatifs de l'environnement et de faire face aux imprévus: l'acteur aura alors une attitude réactive (Boisanger, 1990); il utilisera ces mêmes moyens pour atténuer, voire éviter les effets négatifs des événements probables. Le but est alors de rendre les problèmes et les phénomènes, qui se trouvent dans le champ des probables, appréhensibles avec les moyens dont nous disposons, à défaut de les inclure dans le domaine des souhaitables. Par conséquent, il s'agit de faire en sorte que les probables soient à notre portée et qu'ils ne nous échappent pas

Figure 6

Approche pragmatique des avenir et utilisation rationnelle des moyens

$A_x \rightarrow p$:
utilisation rationnelle
des moyens pour mieux gérer
les conjectures prédéterminées

$A_s \rightarrow p$:
conquête de certains souhaitables
par une meilleure utilisation des moyens



Economie de moyens $A_{p/x}^*$ suite à
l'analyse des avenir probables

$A_{p/s}^*$
économie de moyens
suite à une meilleure
connaissance des souhaitables

complètement, risquant alors de remettre en cause la survie de notre organisation. Nous serons ainsi mieux préparés pour affronter davantage d'avenirs $A_{x \rightarrow p}$ prédéterminés et même des imprévus;

- l'analyse des futurs probables peut aussi aider à optimiser les potentialités dont nous disposons et à les utiliser de façon plus ciblée, ce qui permet de ne pas disperser nos efforts et donc d'économiser une partie $A_{p/x}$ de nos moyens.

3.3.3. Stratégies face aux avenirs probables, en tenant compte des souhaitables et possibles

Une partie des variables permettant la construction des avenirs probables échappe à notre action directe, tout en étant en contradiction avec nos intérêts, alors qu'une autre partie peut être maîtrisée ou tout au moins se trouve dans le champ de nos souhaitables. Le rôle du stratège consiste à réduire le premier sous-ensemble et à élargir le second (voir figure 7). L'environnement au sens classique que l'organisation devait subir est alors à

transformer en univers stratégique (Joffre et Koenig, 1992), c'est-à-dire qu'elle cherchera à participer à sa construction:

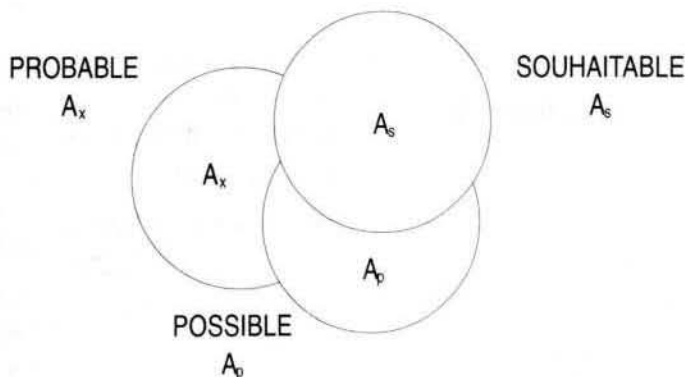
- le stratège a d'abord intérêt à empêcher l'avènement de certains avenirs redoutés, car leurs effets sont néfastes pour notre organisation: ils peuvent, par exemple, être totalement en conflit avec nos priorités souhaitables, au point de rendre leur réalisation impossible. Le stratège cherchera alors à utiliser l'impact des conjectures «autodestructrices» pour se débarrasser de ces avenirs $A_{x/s}$;
- les effets des conjectures «autodestructrices» peuvent aussi être recherchés lorsque des avenirs probables $A_{x/p}$ rendent complètement inefficaces ou obsolètes certains des moyens dont nous disposons ou bien quand ces avenirs menacent l'existence même de ces moyens. C'est le cas, par exemple, lorsque le tracé d'une autoroute ou d'une ligne de chemin de fer risque d'entraîner l'expropriation du site stratégique de l'entreprise. Alerter les forces sociétales partisans de la

Figure 7

Agir sur les avenirs probables en fonction des souhaitables et des possibles

$A_{x/s}$:
avenirs probables en conflit avec nos souhaitables; les empêcher par une démarche «auto-destructrice»

$A_{s \rightarrow x}$:
effets des conjectures «auto-créatrices» pour que le probable investisse les souhaitables



$A_{x/p}$:
avenirs probables néfastes pour nos moyens; les empêcher par une démarche «auto-destructrice»

$A_{p \rightarrow x}$:
effets des conjectures «auto-créatrices» pour investir les possibles

protection de l'environnement peut mener à annuler ces projets. Cette démarche stratégique, tenant compte des avenir possibles, peut aboutir au rétrécissement des avenir probables $A_{x/p}^*$;

- certaines priorités exclusivement souhaitables peuvent être concrétisées, grâce aux incidences des conjectures «auto-créatrices». Les acteurs de l'environnement seront amenés à oeuvrer davantage dans le sens de la réalisation d'avenir souhaitables

pour notre organisation. Le domaine des probables investit alors celui des souhaitables d'une portion $A_{s \rightarrow x}$;

- les conjectures «auto-créatrices» peuvent aussi permettre l'élargissement du champ des probables d'un nouvel espace $A_{p \rightarrow x}$ dans le domaine des possibles. Ceci rendra l'utilisation de nos moyens plus facile, dans la mesure où les probables se trouvent en synergie avec le possible.

Tableau 4

Apports de la prospective à travers les discours et les comportements des acteurs

Nature de la conjecture ou de l'erreur	Action	Déplacement des frontières des avenir	Résultats
Erreurs de diagnostic ($R_{analyse}$) de rejet (R_{rejet}) d'excès de confiance ($R_{obstination}$)	Eliminer les causes d'erreurs Démarches critiques et auto-critique	*Rétrécir le possible de $A_{p/s}^*$ et $A_{p/x}^*$ *Elargir le possible de $A_{s \rightarrow p}$ vers le souhaitable	Economiser son énergie $A_{p/s}^*$ et $A_{p/x}^*$ Optimiser ses moyens $A_{s \rightarrow p}$
Conjectures auto-destructrices ($R_{auto-destruction}^-$), ($R_{auto-destruction}^+$)	Développer la prévention et la contre-attaque Démarche proactive	*Rétrécir le probable de $A_{x/s}^*$ et $A_{x/p}^*$ *Rétrécir le souhaitable de $A_{s/x}^*$ et $A_{s/p}^*$	Eliminer les obstacles et éviter les *avenir redoutés $A_{x/s}^*$ *avenir inaccessibles $A_{x/p}^*$ Ajuster ses désirs $A_{s/x}^*$ et $A_{s/p}^*$
Conjectures auto-créatrices ($R_{auto-destruction}^+$), ($R_{auto-creation}^-$)	Exploiter l'effet d'annonce Démarche proactive	*Elargir le probable de $A_{s \rightarrow x}$ vers le souhaitable et de $A_{p \rightarrow x}$ vers le possible *Elargir le souhaitable de $A_{x \rightarrow s}$ vers le probable et de $A_{p \rightarrow s}$ vers le possible	Pousser à *réaliser les avenir désirés $A_{s \rightarrow x}$ *rendre accessibles plus de probables $A_{p \rightarrow x}$ Construire de nouveaux espaces bénéfiques $A_{x \rightarrow s}$ et $A_{p \rightarrow s}$
Conjectures prédéterminées ($R_{fatalité}^+$), ($R_{fatalité}^-$)	Se préparer Démarche rétroactive	*Elargir le possible de $A_{x \rightarrow p}$ vers le probable	Pas de surprise *se préparer au prédéterminé et à l'imprévu $A_{x \rightarrow p}$

4. Conclusion: Vers une convergence des avenir probables, souhaitables et possibles

Nous pouvons ainsi agir sur les avenir probables, souhaitables et possibles, dans le but d'en maximiser les intersections ($A_{x,s,p}$, $A_{x,s}$, $A_{s,p}$, $A_{x,p}$) et d'en minimiser la partie de chaque ensemble qui reste isolée des autres (A_x^* , A_s^* , A_p^*).

L'élargissement des intersections et le rétrécissement des zones exclusives sont obtenus en développant des stratégies poussant les acteurs internes à être à la fois pragmatiques envers leurs attentes, plus rationnels envers les moyens de l'organisation et plus aptes à exploiter les opportunités de l'environnement et à faire face à ses contraintes inévitables. Les acteurs externes seront poussés à oeuvrer dans le sens des conjectures auto-créatrices permettant à la fois de réaliser les avenir souhaitables de notre organisation et de rendre plus efficace l'utilisation de ses potentialités. Ils seront aussi incités à faciliter l'avènement des conjectures autodestructrices; ce qui nous évitera les avenir redoutés et éliminera certains obstacles qui risquent de nous gêner dans la réalisation de nos avenir souhaitables ou dans l'exploitation profitable de nos moyens (voir tableau 4).

Ce double mouvement d'élargissement des zones communes et de rétrécissement des zones exclusives des probables, des souhaitables et des possibles est permis par une recherche systématique des erreurs internes de diagnostic, d'obstination et d'excès de confiance qu'il faut éviter et par une analyse des comportements et des conjectures des acteurs externes qu'il faut exploiter.

Trois catégories de démarches sont développées:

- la première est critique et autocritique; elle cherche à éliminer les causes des erreurs internes; elle permet d'optimiser l'utilisation des moyens disponibles;
- la deuxième catégorie est réactive, dans la mesure où elle aide à faire face aux tendances lourdes irréversibles, donc prévisibles et aussi à développer une certaine flexibilité pour s'adapter aux imprévus;
- la troisième catégorie est proactive. Il s'agit de provoquer les réactions des autres acteurs, soit pour empêcher l'avènement de scénarios qui risquent de nous porter préjudice, soit pour créer des situations qui nous soient bénéfiques.

Références Bibliographiques

- Beck, P.W. (1982). La planification d'entreprise dans un univers incertain. *Futuribles*, 59, 31-48.
- Boisanger, P. (1990). Le management en univers instable. *Revue Française de Gestion*, 80, 45-52.
- Boston Consulting Group (BCG). (1984). *Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité*. Hommes et Techniques.
- Foster, R.N. (1986). *L'innovation. Avantage à l'attaquant*. InterEdition.
- Godet, M. (1977). *Crise de la prévision, essor de la prospective*. P.U.F.
- _____ (1991). *L'avenir autrement*. Armand Colin.
- _____ (1992). *De l'anticipation à l'action*. Dunod.
- Hamel, G. et Prahalad, C.K. (1993). La stratégie à effet de levier. *Harvard-L'Expansion*, 69, 43-54.
- Joffre, P. et Koenig, G. (1992). *Gestion stratégique. L'entreprise, ses partenaires, ses adversaires et leur univers*. Litec.
- Jouvenel, H. de. (1982). La prospective pour une nouvelle citoyenneté. *Futuribles*, 59, 3-15.
- Lipinski, A. et Loveridge, D. (1982). How we forecast. Institute for the Future's Study of the U.K. 1978-95. *Futures*, 14(3), 205-239.
- Massé, P. (1967). *Etapas de la prospective*. dans DARCET, J. (éd). P.U.F.
- Pigagniol, P. (1969). Introduction: futurologie et prospective. *Revue Internationale des Sciences Sociales, UNESCO*, vol. XXI(4).
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Smida, A. (1992). *Prospective du système technique et management des ruptures technologiques*. Thèse de Doctorat d'Etat ès Sciences de Gestion, Université de CAEN.
- Thiéart, R. A. et Bergadaà, M. (1990). Experts s'abstenir. *Harvard-L'Expansion*, 57, 98-105.

