

La démarche prospective stratégique

Pierre Bauby

Les méthodes traditionnelles de prévision et de planification étaient adaptées à un contexte économique de croissance régulière et à un cadre institutionnel stable. Toutes les entreprises et organisations en ont constaté les limites : bouleversements imprévus de la demande et de la concurrence mondiales, restructurations industrielles, changements géopolitiques et institutionnels, surinvestissements, diversifications hasardeuses, etc.

Il ne suffit plus aujourd'hui de prolonger le présent et d'extrapoler le passé pour prévoir ce que sera demain. Plus que jamais, **l'avenir est incertain**. Le monde change, rien n'est plus écrit d'avance, tout peut arriver, les mutations s'accroissent, les incertitudes s'accroissent.

De plus, les **décisions stratégiques** qui engagent l'avenir de l'entreprise ne concernent pas seulement les choix d'investissements, domaine traditionnel de la planification et du calcul économique, mais aussi les relations avec les grands partenaires, les stratégies d'alliances, l'organisation de la gestion, les ressources humaines, etc.

C'est à ces défis que cherche à répondre la démarche de prospective stratégique.

Instrument d'aide à la décision en avenir incertain, la prospective :

- rompt avec les certitudes et les doctrines établies pour envisager les différents cas de figures, en particulier les **ruptures possibles**,
- **ouvre le champ des possibles pour repérer l'ensemble des menaces et opportunités**,
- met l'accent sur les **jeux et stratégies des différents acteurs**,
- **explore toutes les options** envisageables pour les décisions,
- **anticipe leur impact** et mesure leurs conséquences.

La prospective n'est pas seulement le long terme, c'est **projeter l'avenir**, même de court terme, **dans le présent**. La vision des **différents avenir possibles**, les réponses à des questions telles que « *que se passe-t-il si... ?* », « *que faire si tel événement se produit... ?* », permettent de sortir des routines pour trouver les bonnes réponses. La méthode prospective consiste dès lors à imaginer des hypothèses - regroupées dans des scénarios -, à proposer des réactions - ou options stratégiques -, à évaluer les alternatives - comparer les choix possibles.

La **prospective stratégique d'entreprise** n'est pas un pur exercice intellectuel de collecte d'informations, de conjectures académiques et de prévisions futurologiques. Son objet est d'apporter aux responsables et aux instances décisionnelles -à tous les niveaux- les éléments dont ils ont besoin pour prendre de bonnes décisions. Elle implique donc :

- **l'écoute systématique des évolutions** (la « veille stratégique »), afin de détecter les tendances lourdes et les signaux significatifs,
- **la mobilisation des experts**, internes et externes à l'entreprise, afin de mobiliser les compétences et de faire preuve d'imagination,
- **la réactivité et le retour d'expérience**, une option stratégique n'étant valable que tant que les circonstances n'ont pas changé,
- **la distinction et l'articulation prospective-stratégie** : la prospective est une activité fonctionnelle de conseil aux décideurs ; elle leur propose des options ouvertes, dans un esprit d'imagination critique et de liberté de pensée.