

Conjuguer rigueur et pragmatisme en prospective stratégique¹

Arcade Jacques

Directeur, Proactivité Conseil
1, rue de Turbigo, 75001, Paris
tel : (33) 01 42 21 38 88
fax : (33) 01 42 33 56 45
mail : arcadpc@club-internet.fr

Notre propos résulte d'un essai de confrontation entre les leçons d'une expertise méthodologique diversifiée et les préoccupations issues d'expériences concrètes en matière de prospective stratégique, aussi bien en entreprise, qu'au niveau de pays sous l'égide des Nations Unies.

Il tente de contribuer, par le biais de propositions et de recommandations à caractère plutôt conceptuel et instrumental, à conférer vigueur et vitalité aux démarches de prospective stratégique.

Les sous-jacents d'une telle invitation à revigorer ces processus sont triples :

- réussir le passage délicat de l'exploration prospective à l'action stratégique ;
- garantir une articulation qui soit à la fois opérationnelle, pérenne et évolutive entre prospective et stratégie ;
- favoriser l'enrichissement organisationnel, en stimulant l'appropriation de la réflexion, ainsi qu'une compréhension intime et partagée du contexte de l'action et de la décision.

Le principe adopté pour ce faire consiste à proposer quelques apports visant à compléter le corpus de méthodes et outils rigoureux dont on dispose à ce jour, tout en s'efforçant de le conjuguer, de manière synergique, avec des approches plus heuristiques, incorporant pragmatisme et apprentissage collectif.

Si ces propositions et recommandations suggèrent parfois une valorisation différente de talents et de compétences impliquant accès à la complexité et tolérance à l'ambiguïté, celles-ci nous semblent toutefois participer d'un souci légitime de faire en sorte que la décision et l'action stratégiques bénéficient davantage des indéniables apports de la prospective exploratoire.

¹ Résumé d'un article en cours de publication.

Ces propositions et recommandations (bien évidemment perfectibles et non-exhaustives) s'articulent autour de cinq axes.

- **Relativiser et diversifier les informations servant de base à la réflexion**

Il convient notamment de se poser d'emblée des questions sur les ruptures possibles ; de veiller à ce que les aspirations des acteurs-cibles ne surdéterminent les résultats de la démarche ; d'articuler la base d'information autour du concept fédérateur d'exigences.

- **Classifier et exploiter les informations utiles, selon leur usage spécifique**

Il s'agit de s'imposer une procédure de tri en cascade fondée sur les critères d'importance, de maîtrise et d'incertitude, qui garantisse la pertinence de la démarche et des résultats, aussi bien en termes d'exploration prospective, que de vision à long terme et d'orientations stratégiques.

Il apparaît déterminant de réserver un traitement particulier aux enjeux et aux défis majeurs, notamment à travers :

- la mise à plat et l'interprétation, sélective du jeu des acteurs, et d'autre part ;
- l'approfondissement et la concrétisation des défis pour l'organisme et l'entreprise.

Le recours à l'analyse morphologique mérite, enfin, d'être systématisé pour élaborer aussi bien les scénarios que les profils d'options stratégiques.

- **Différencier et assouplir les démarches normatives**

Il s'agit de mieux distinguer *Vision* et *Stratégie* à travers le degré de proactivité qu'elles incorporent.

Il importe également de s'efforcer de favoriser d'autres points d'entrées pragmatiques car, il existe toujours, au moment même où se construisent les scénarios :

- une *vision sous-jacente* servant de référence aux engagements en vigueur, dont on ne peut faire fi ;
- des actions « coups partis » ou des idées parachutées qui, d'une façon ou d'une autre, s'imposent.

Il faut, en outre, adapter la démarche retenue au type d'environnement qui prévaut, selon que celui-ci se révèle comme étant continu, discontinu, ou bien totalement impondérable.

Dans un tel contexte, il semble, impératif de se doter de dispositifs de confrontation et d'enrichissement mutuel des résultats aux différents stades du processus ; ce qui nécessite à la fois un nouvel état d'esprit et des outils *ad hoc* pour opérer, chemin faisant et à bon escient, les ajustements qui s'imposent.

- **Reconfigurer la démarche en fonction des institutions impliquées pour lui conférer fluidité et pérennité**

Il s'agit de mieux prendre en considération les principales structures directement impliquées dans la prospective stratégique.

Par ailleurs, il convient d'éviter une discontinuité de la démarche au niveau de son ancrage institutionnel :

- en préservant la logique propre et les prérogatives des structures, parties prenantes de la démarche ;
- en optant pour une démarche de prospective stratégique, certes recentrée sur ses fonctions essentielles, mais aussi renforcée.