

Bernard SIONNEAU

Professeur Senior à Kedge Business School,
Habilitation à Diriger des Recherches en Science Politique, Docteur en Sciences de Gestion,
Docteur en Études Nord-Américaines.

(1999)

“La prospective en France.

**(2^e épisode :
Les réseaux de
la prospective stratégique.)”**

**LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES
CHICOUTIMI, QUÉBEC**

<http://classiques.uqac.ca/>



<http://classiques.uqac.ca/>

Les Classiques des sciences sociales est une bibliothèque numérique en libre accès, fondée au Cégep de Chicoutimi en 1993 et développée en partenariat avec l'Université du Québec à Chicoutimi (UQÀC) depuis 2000.

UQAC

<http://bibliotheque.uqac.ca/>

En 2018, Les Classiques des sciences sociales fêteront leur 25^e anniversaire de fondation. Une belle initiative citoyenne.

Politique d'utilisation de la bibliothèque des Classiques

Toute reproduction et rediffusion de nos fichiers est interdite, même avec la mention de leur provenance, sans l'autorisation formelle, écrite, du fondateur des Classiques des sciences sociales, Jean-Marie Tremblay, sociologue.

Les fichiers des Classiques des sciences sociales ne peuvent sans autorisation formelle:

- être hébergés (en fichier ou page web, en totalité ou en partie) sur un serveur autre que celui des Classiques.
- servir de base de travail à un autre fichier modifié ensuite par tout autre moyen (couleur, police, mise en page, extraits, support, etc...),

Les fichiers (.html, .doc, .pdf, .rtf, .jpg, .gif) disponibles sur le site Les Classiques des sciences sociales sont la propriété des **Classiques des sciences sociales**, un organisme à but non lucratif composé exclusivement de bénévoles.

Ils sont disponibles pour une utilisation intellectuelle et personnelle et, en aucun cas, commerciale. Toute utilisation à des fins commerciales des fichiers sur ce site est strictement interdite et toute rediffusion est également strictement interdite.

**L'accès à notre travail est libre et gratuit à tous les utilisateurs.
C'est notre mission.**

Jean-Marie Tremblay, sociologue
Fondateur et Président-directeur général,
LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES.

Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, bénévole,
professeur associé, Université du Québec à Chicoutimi
Courriel: classiques.sc.soc@gmail.com
Site web pédagogique : <http://jmt-sociologue.uqac.ca/>
à partir du texte de :

Bernard SIONNEAU

“La prospective en France. (2^e épisode : Les réseaux de la prospective stratégique.)”

Un article publié dans la revue *Connaissance et action*, no 10,
décembre 1999, pp. 48-51. Une publication du Groupe ESC Bordeaux.

L’auteur nous a accordé, le 3 octobre 2021, l’autorisation de diffuser en libre accès à tous ce texte dans Les Classiques des sciences sociales. Cette autorisation nous a été transmise par Michel Bergès, historien et ami de l’auteur.



Courriels : Bernard Sionneau: bernard.sionneau@kedgebs.com
Michel Bergès : m.berges.bach@free.fr

Police de caractères utilisés :

Pour le texte: Times New Roman, 14 points.

Pour les notes de bas de page : Times New Roman, 12 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2008 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format : LETTRE US, 8.5’’ x 11’’.

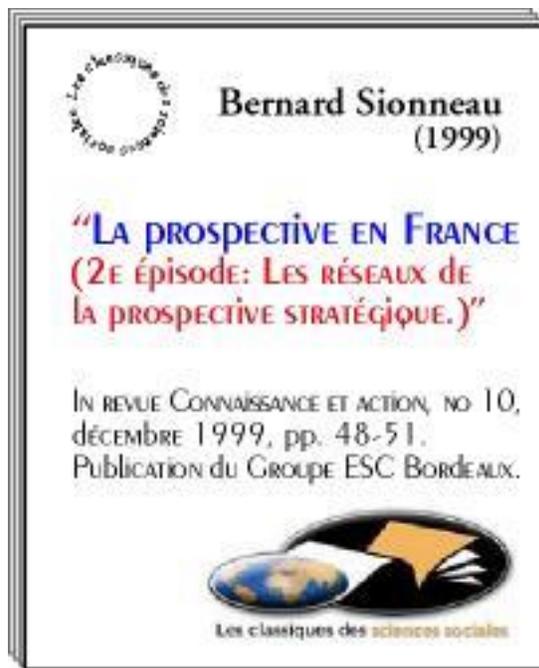
Édition numérique réalisée le 7 octobre 2021 à Chicoutimi, Québec.



Bernard SIONNEAU

Professeur Senior à Kedge Business School,
Habilité à Diriger des Recherches en Science Politique, Docteur en Sciences de Gestion,
Docteur en Études Nord-Américaines.

“La prospective en France. (2^e épisode : Les réseaux de la prospective stratégique).”



Un article publié dans la revue *Connaissance et action*, no 10, décembre 1999, pp. 48-51. Une publication du Groupe ESC Bordeaux.

Table des matières

1. [Les cellules de prospective de l'administration](#)
2. [Les instituts universitaires et les associations spécialisées](#)
3. [Les organismes de conseil, spécialisés dans la prévision ou la prospective](#)
4. [Les entreprises et la prospective](#)
 - Dans le 1^{er} groupe
 - Dans le 2^e groupe

[Bibliographie](#)

Bernard SIONNEAU

Professeur Senior à Kedge Business School,
Habilité à Diriger des Recherches en Science Politique, Docteur en Sciences de Gestion,
Docteur en Études Nord-Américaines.

“La prospective en France. (2^e épisode : Les réseaux de la prospective stratégique).”

Un article publié dans la revue *Connaissance et action*, no 10, décembre 1999, pp. 48-51. Une publication du Groupe ESC Bordeaux.

Il existe aujourd’hui en France de nombreuses organisations qui intègrent la prospective dans leurs modes de fonctionnement courants. On trouve tout d’abord les cellules de prospective de l’administration et des collectivités territoriales ; viennent ensuite les instituts universitaires ou les associations impliqués dans la recherche et le développement relatifs à la prospective ; également concernés sont les organismes de prévision et de prospective appartenant au secteur privé ou développant leur activité dans une optique de service marchand ; pour clore cette liste des utilisateurs et diffuseurs de la prospective en France, il nous faut également mentionner les grandes entreprises publiques et privées.

1. Les cellules de prospective de l’administration

[Retour à la table des matières](#)

La plupart des ministères possèdent aujourd’hui une cellule de prospective. Le *Centre de prospective et d’évaluation* (CPE) du ministère de la Recherche consacre l’essentiel de son activité à la prospective technologique ; le *Groupe de planification et d’études stratégiques* (GROUPES) du Ministère de la Défense fait, depuis 1982, de la prospective technico-opérationnelle destinée à apporter des

solutions techniques au traitement des menaces futures ; au ministère de l'Éducation nationale, le *Département de la prévision et de l'évaluation* est une cellule de prospective dont les travaux portent sur les évolutions démographiques et leurs conséquences à long terme sur les besoins de formation ; des cellules de prospective existent également aux ministères de la Culture, de l'Environnement, de l'Équipement. Dans le même temps, la Datar a, depuis 1990, relancé ses activités de prospective territoriale dans le cadre d'une opération de grande envergure associant plus de 200 experts. La préparation de leurs contrats de plan avec l'État a également renforcé l'intérêt des Régions pour l'activité prospective. Un *Observatoire international de Prospective Régionale* a même été récemment créé pour leur permettre d'élargir le champ de leurs investigations en la matière.

2. Les instituts universitaires et les associations spécialisées

[Retour à la table des matières](#)

Parmi les principaux instituts universitaires engagés dans le domaine de la prospective, on trouve le *Conservatoire National des Arts et Métiers* (CNAM). Il possède aujourd'hui sa propre formation doctorale en prospective au sein d'une Chaire et d'un Laboratoire d'investigation (LIPS)¹. Un Comité scientifique réunissant universitaires et praticiens en assure l'animation et le suivi des travaux autour des axes suivants : épistémologie et méthodologies de la prospective, prospective et stratégie des organisations, développement local et régional, économie de l'emploi et de la formation. En quelques années, le CNAM est devenu, sous l'impulsion des Professeurs J. Lesourne et M. Godet - et tant au niveau de la formation supérieure que

¹ C'est dans le cadre de ce laboratoire que l'auteur de cet article a publié « Risque politique, risque-pays et risque-projet », *Cahiers du LIPS*, Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique, Cahier n° 7, Novembre 1996. Ces Cahiers étaient publiés avec le Concours d'Électricité de France, Mission Prospective, http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/30485/XX_CNELIP_SOR_001399.pdf?sequence=1.

de la formation professionnelle - un pôle majeur de diffusion de *l'attitude* et de *l'activité* prospectives en France. Concernant les organismes indépendants, l'association *Futuribles* occupe, dans le champ de la prospective, une place à part. Fondée par B. de Jouvenel sur la base d'un projet ² conçu au début des années 1960 pour attirer l'attention des chercheurs sur les études consacrées au Futur, l'association a permis la rencontre des prospectives internationales. C'est dans ce contexte qu'est apparue la distinction (et la complémentarité) entre une prospective américaine marquée à ses débuts par la rigueur scientifique des méthodes et une prospective française davantage préoccupée d'humanisme et de philosophie. Trois axes guident aujourd'hui les activités de cette association dont certains Américains s'accordent à dire qu'elle a permis à la prospective française d'avoir une influence internationale ³ : le conseil, l'organisation de conférences, débats et tables-rondes, des travaux de recherche (l'avenir de la protection sociale, le lien entre l'informatique et le développement, etc.).

3. Les organismes de conseil, spécialisés dans la prévision ou la prospective

[Retour à la table des matières](#)

Les premiers fournissent des projections économiques à court et moyen terme. Parmi les plus connus en France, on trouve Rexecode, l'OFCE et le BIPE. *Rexecode* est un organisme assez proche du MEDEF. Davantage tourné vers l'analyse conjoncturelle, il publie cependant parfois des analyses ayant une dimension de long terme (évolution de l'endettement public, etc.). *L'Observatoire Français des Conjonctures Economiques* (OFCE) est, quant à lui, plutôt orienté vers l'analyse de court à moyen terme. Mais il lui arrive de mener de

² Le projet, qui avait reçu des subventions de la Fondation Ford, consistait en une série d'articles rédigés par des scientifiques éminents sur les futurs possibles, plus particulièrement dans la sphère politique, in Edward Cornish, *The Study of the future*, World Future Society, 8th edition, 1993, p.83.

³ Cf. Edward Cornish, *Futuring : The Exploration of the Future*, World Future Society, Bethesda : Maryland, 2004, p.83.

nombreuses analyses structurelles ayant des implications de long terme (commerce extérieur français...). Le *BIPE* est un organisme qui propose une gamme de prévisions et d'analyses à long terme. Il anime depuis 1978 l'opération « Prévisions Glissantes Détaillées » (PGD) lancée à la demande du Commissariat du Plan. Elle fournit chaque année des projections à horizon de cinq ans sur 250 produits ou activités. Cet exercice a permis au BIPE d'occuper progressivement une position dominante dans le domaine de la prévision économique à moyen et long terme. Ses travaux concernent aujourd'hui 3 grands champs d'analyse à long terme : la projection macro-économique et sectorielle (opération DIVA), les prévisions d'emploi par activité et niveaux de formation (modèle Calife) et l'analyse de l'évolution des modes de vie et de consommation. D'autres organismes sont plutôt orientés vers le long terme et la prospective exploratoire. C'est le cas d'*Euroconsult*, une cellule de conseil aux entreprises créée en 1972 et aujourd'hui dirigée par M. Giget. Regroupant des universitaires et des transfuges du CNRS, Euroconsult privilégie trois domaines d'intervention : expertise dans la high-tech, analyse de l'économie de la R&D, conseil en stratégie.

4. Les entreprises et la prospective

[Retour à la table des matières](#)

Malgré un développement incontestable depuis les vingt dernières années, la pratique de la prospective reste en France un exercice limité à de très grandes entreprises liées pour la plupart au service public. Pour les spécialistes qui ont réalisé des enquêtes sur le sujet, deux groupes se dégagent nettement : celui des entreprises qui ont une activité prospective depuis plus de 10 ans (EDF, Elf Aquitaine, L'Oréal) ; celui des entreprises ayant découvert récemment (après 1990) ou redécouvert le besoin d'une démarche prospective et de structures adaptées à cette activité stratégique (La Poste, France Telecom, et la SNCF) ⁴.

⁴ Jacques Lesourne, Christian Stoffaes, (avec Arie de Geus, Michel Godet, Assaad-Emile Saab, Peter Schwartz), *La prospective stratégique d'entreprise : concepts et études de cas*, Interéditions, 1996, p.252-253.

Dans le premier groupe : chez EDF, la prospective bénéficie d'un cadre comprenant trois éléments : *le comité de la prospective*, responsable de l'animation et de la coordination des travaux ; *le comité de gestion stratégique* qui est l'instance centrale chargée de la définition des orientations stratégiques de l'entreprise ; *la direction de l'économie, de la prospective et de la stratégie*, chargée de la planification des investissements et des tarifs, ainsi que de la formulation de grandes options dans les domaines européens (environnement, etc.). Pour réaliser leurs études, les unités précitées font appel à divers outils : *l'analyse structurelle*, pour identifier les interactions et dépendances mutuelles des paramètres qui influencent l'avenir de l'entreprise ; *l'analyse des jeux d'acteurs*, pour fixer les stratégies et mouvements des partenaires ou des adversaires de l'entreprise ; *la construction des scénarios* qui rend possible la compréhension d'avenirs contrastés, puis l'évaluation de leurs probabilités d'occurrence. Dans le cas d'*Elf Aquitaine*, c'est une exercice de planification annuel qui est à l'origine de la démarche prospective. Véritable outil de réflexion sur le moyen/long terme (et non pas document contractuel), le plan est préparé et stimulé par *la direction prospective, économie et stratégie* (DPES). Cette dernière propose des scénarios économiques, les discute avec les branches, définissant les principales hypothèses (évolution du cours du brut, de celui du dollar...), le but étant que chaque entité du groupe travaille avec les mêmes références. Cette interrogation sur le contexte économique fournit un ou deux scénarios sur les dix ou quinze ans à venir. S'appuyant sur une quinzaine de paramètres, ils sont également déclinés par activité, et pour chacun des pays où le groupe est implanté. En parallèle de cet exercice, la DPES conduit également une réflexion sur des thèmes majeurs pour l'avenir du groupe, qui appuie la démarche stratégique (le développement d'Elf en Asie, les perspectives énergétiques à l'horizon du 21^{ème} siècle, etc.). Au sein du groupe *L'Oréal*, la préoccupation du Futur existe depuis longtemps. Ce n'est toutefois que très récemment (début des années 1990), que son président a éprouvé le besoin de créer une *direction générale de la prospective*. Elle s'efforce, depuis, de mettre en place une véritable méthodologie de surveillance et d'observation qui implique tous les acteurs de l'entreprise autour d'une veille en sept points : veille technologique, sociétale, commerciale, concurrentielle, législative, géographique, géopolitique.

Dans le 2^{ème} groupe : la réflexion prospective est, à *La Poste*, un exercice récent, issu de plusieurs erreurs d'anticipations sur deux de ses métiers : la distribution du courrier et les services financiers. *L'Institut de recherche et d'étude de la prospective* enclenche le processus. Organisé en 1986 et 1987 autour de *La Poste*, sa mission première est d'habituer cette administration à se regarder de l'extérieur. Pour y parvenir, l'Institut organise des commissions et des groupes de travail intégrant postiers et intervenants extérieurs. Cette innovation, qui a tout d'abord du mal à s'imposer dans les mentalités et dans les faits, connaît ensuite une accélération, en raison de la pression engendrée par la construction européenne. Elle aboutit à la création d'une *direction de la stratégie*, dotée d'un *service de prospective*. Ce dernier est amené à conduire deux prospectives très différentes qui relèvent de l'un ou de l'autre des deux métiers de *La Poste* (courrier et services financiers). Pour y parvenir, trois instruments sont développés : la veille, l'étude de thèmes, et la construction de scénarios. Chez *France Telecom*, la prospective n'est pas un exercice récent. Pourquoi alors présenter cette entreprise dans le deuxième groupe ? Si la période 1975-1980 voit une intense activité de prospective au ministère des Postes et Télécommunications, ainsi que l'exploitation des méthodes de scénarios préconisées par M. Godet, la décennie des années 1980 marque, elle, sa quasi-disparition. Au cours de cette période, la prospective n'est exploitée que pour des opérations ponctuelles liées à des sujets spécifiques (télétravail, réseaux à haut débits). Elle perd sa suprématie face au commercial et aux considérations de productivité et d'amélioration de la situation financière de l'entreprise. Dans les années 1990, la prospective revient à l'ordre du jour. Les dirigeants de *France Telecom* en perçoivent l'utilité pour deux raisons : un nombre croissant de facteurs d'incertitude liés à un environnement bouleversé, et une crise géopolitique constante. Combinée à un processus de veille en trois dimensions (technologique, concurrentielle et stratégique) dont chaque équipe de sept à dix personnes assure l'animation, *la prospective*, menée par une unité de taille comparable, est conçue pour aider les dirigeants de France Telecom à mettre en place une vision à long terme. L'objectif est d'éclairer des choix de court et moyen terme. *L'analyse structurelle*, mais aussi les méthodes du *Stanford Research Institute* sont utilisées pour construire quatre niveaux de scénarios : des

scénarios d'environnement socio-économique global, des scénarios correspondant au domaine des télécommunications, de la communication et de l'informatique, des scénarios sectoriels spécifiques ou « sous-scénarios », des scénarios pour l'entreprise. À la SNCF, tout comme chez France Telecom, l'histoire de la prospective est complexe. Elle commence vers la fin des années 1970 avec la création, par la Direction Générale, d'un groupe de prospective. Ce dernier disparaît en 1981 et il faut attendre le début des années 1990 pour voir l'intégration de la prospective au sein de la *direction de la Stratégie et du plan* (DSP). Diverses méthodologies sont alors envisagées par cette direction pour conduire des études prospectives. *L'analyse structurelle*, qui apparaît trop exigeante en termes de temps et de personnes impliquées est rejetée. Ce sont *les jeux d'acteurs* qui lui sont préférés, sur des applications que vient animer M. Godet, expert du GERPA, titulaire de la Chaire de Prospective du CNAM, et l'un des concepteurs de MACTOR⁵, un outil destiné à analyser les stratégies d'acteurs. Pédagogiquement, les jeux d'acteurs sont un succès à la SNCF et, malgré quelques réticences propres à la culture de l'entreprise (les études sont moins bien considérées que la technique et l'action), différentes unités (traction exploitation) demandent à intégrer cette démarche. Ce faisant, l'approche prospective sort peu à peu de la confidentialité. Ses animateurs mettent en place une veille, et font porter leurs réflexions sur plusieurs champs : les champs politico-économique, social, le recrutement, et la prospective technologique. Sous la Présidence de J. Bergougnoux, les fonctions de la DSP sont élargies et cette dernière se transforme en *Direction de l'économie, de la stratégie, et des investissements* (DESI). Elle est également chargée du secrétariat d'un *comité de prospective* présidé par le Directeur

⁵ Pour un exemple d'application de Mactor, cf. Bernard Sionneau, Chapitre 7. « Analyser le jeu des acteurs du risque-pays au Viêt Nam » (Stratégique), in *Risque-pays et prospective internationale : théorie et application (à la République socialiste du Viêt Nam)*, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, spécialité : Prospective et stratégie des organisations, sous la direction de Michel Fournie, Michel Godet, Christian Schmidt, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Chaire de prospective industrielle et de stratégie des organisations, Laboratoire d'investigation prospective et stratégique (LIPS), janvier 2000, http://classiques.uqac.ca/contemporains/sionneau_bernard/risque_pays_vietnam/risque_pays_vietnam.html

Général, et constitué d'une dizaine de directeurs. Ce comité arrête un programme d'études prospectives. Une fois réalisées par des groupes de travail créés pour la circonstance, elles font l'objet de notes de synthèses. Transmises au président, ces notes contribuent aux travaux du *Comité Stratégie* de l'entreprise.

Bibliographie

[Retour à la table des matières](#)

Berger G., "Sciences Humaines et Prévision", *La Revue des Deux Mondes*, n°3, Février 1957.

Cornish E., *The Study of the future*, World Future Society, Bethesda, Maryland, 8th edition, 1993.

Fahey L, Randall R.M (editors), *Learning from the future : competitive foresight scenarios*, New York, Wiley, 1998.

Godet M., *Manuel de Prospective Stratégique*, 2 Tomes, Paris : Dunod, 1997, note n°1, p.5.

Hatem F. (avec la participation de B. Cazes et F. Roubelat), *La prospective : pratiques et méthodes*, Paris : Economica, 1993, p.170.

Lesourne J., Stoffaes C., (avec A. de Geus, M. Godet, A.E. Saab, P. Schwartz), *La prospective stratégique d'entreprise : concepts et études de cas*, Paris : Interéditions, 1996.

Ringland G., *Scenario Planning : managing for the future*, NY : Wiley & sons, 1998.

Roubelat F., *La prospective stratégique en perspective : Genèse, études de cas, prospective*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, CNAM, Paris, 1996, p.12.

"Méthodologie prospective et recherche en management stratégique", colloque de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Louvain-la-Neuve, contribution publiée sur le CD-Rom des actes de la conférence, juin 1998.