

La Tribune

Rubrique :	Pge : 1,22
	1/3



■ La prospective revient à la mode

L'objectif est de retrouver une vision à long terme, en privilégiant une approche stratégique. **Expertises** PAGE 22

Quelle place les dirigeants laissent-ils à leurs études prospectives ?

■ Dans un monde où l'incertitude grandit, les entreprises doivent développer une vision prospective.

■ Mais la scénarisation à moyen terme a été dans beaucoup de cas délaissée au profit d'une démarche plus stratégique, plus applicative.

Qu'est devenue la prospective dans les entreprises ? Un parent oublié ? « Jusque dans les années 80 existait une pensée stratégique qui s'appuyait sur la prospective, expliquent Hervé Juvin et Xavier Guilhou, qui dirigent Eurogroup Institute, mais petit à petit une nouvelle génération de dirigeants, plus financiers dans leur culture, et la pression des marchés ont fait que la prospective est devenue une sorte d'annexe de la direction financière. » Les propos ont de quoi choquer. Mais le constat est partagé : la prospective classique qui fait des scénarios par extrapolation à dix ou quinze ans sur des sujets touchant à la géopolitique, à l'évolution des technologies ou de la société, développée dans de grandes entreprises comme EDF, la SNCF, Pechiney, Saint-Gobain, Lafarge, n'a plus le vent en poupe. Elle s'est retrouvée au mieux

avalée dans une vision stratégique, au pire dans une vision marketing. « Cela a atrophié la pensée, alors que l'accélération du monde se trouve dans une phase décisive. On a un peu laissé tomber cette fonction en Europe, considérant que ce n'était pas un enjeu. A tort sans doute », témoigne Xavier Guilhou.

La responsabilité de cette situation peut être aussi attribuée aux hommes de la prospective, qui sont restés isolés dans leur tour d'ivoire et dont les scénarios sont trop souvent restés dans le tiroir du bureau d'un président. « Les cellules de prospective se sont trouvées satellisées, c'est devenu un pur exercice intellectuel, sans que l'entreprise fasse un travail sur ses fondamentaux », poursuit Hervé Juvin.

La prospective a souffert d'être trop souvent l'apanage du président. Si la vision n'est pas diffusée, elle ne peut être intégrée à l'entreprise. Pour Solange Saint Arroman, consultante spécialisée à la tête de l'agence Xxy, cette évolution est prégnante : « Les structures de prospective doivent être des structures d'animation et d'échanges. » A l'instar de la mission prospective de la RATP (voir ci-dessous), qui à travers la « prospective du présent » travaille sur les enjeux sociétaux.

Mais depuis quelque temps, plusieurs grands groupes ont réorienté leur démarche prospective afin qu'elle corresponde mieux à leurs attentes directes. On parle alors de prospective

stratégique. D'ailleurs, la stratégie a souvent pris la haute main sur la prospective dans les organigrammes.

Une vision pragmatique. Chez L'Oréal, qui a maintenu au fil des ans une véritable culture dans ce domaine, la prospective est de la responsabilité de la vice-présidente en charge du développement stratégique, Béatrice Dautresme. A la SNCF, la mission prospective n'existe plus en tant que telle et le sujet se trouve rattaché à la direction de la stratégie. Les entreprises ont une vision plus pragmatique du sujet. Pas de direction de la prospective chez Air France, c'est la direction du développement qui comprend une équipe dédiée à l'intelligence économique, qui travaille sur des projets de trois à cinq ans, cette direction étant elle-même placée sous la direction du marketing et réseau. Les spécialistes de la prospective sont amenés à travailler sur de l'applicatif en connexion avec la R&D, alors que les évolutions de produits, les transferts de technologie sont de plus en plus rapides. Dès lors, nombre d'entreprises rapprochent les fonctions de veille et celle de prospective. Chez Décathlon par exemple, la prospective est traitée en interne par la direction des marques et rattachée au centre R&D. Elle a vocation d'aide à la décision et de catalyseur d'innovation selon son responsable (*). « La prospective que l'on

La Tribune

Rubrique :	Pge : 1,22
	2/3

réalisée est plutôt de la veille prospective à caractère stratégique...», selon la responsable du GIE Recherche Hausmann, au sein du groupe Galeries Lafayette (). Dans le même ordre d'idées, on voit dans les entreprises émerger des « tendances » qui travaillent sur des signaux émergents, dans une optique généralement marketing. Un mariage qui choque les puristes : « C'est une dérive. Il faut faire la différence entre ce que d'aucuns appellent de la prospective stratégique, qui parfois n'est que du marketing stratégique », s'insurge Edith Heurgon, en charge de la mission prospective de la RATP. Certains parlent de dévoiement. « C'est vrai, on vient nous chercher pour cette prospective*

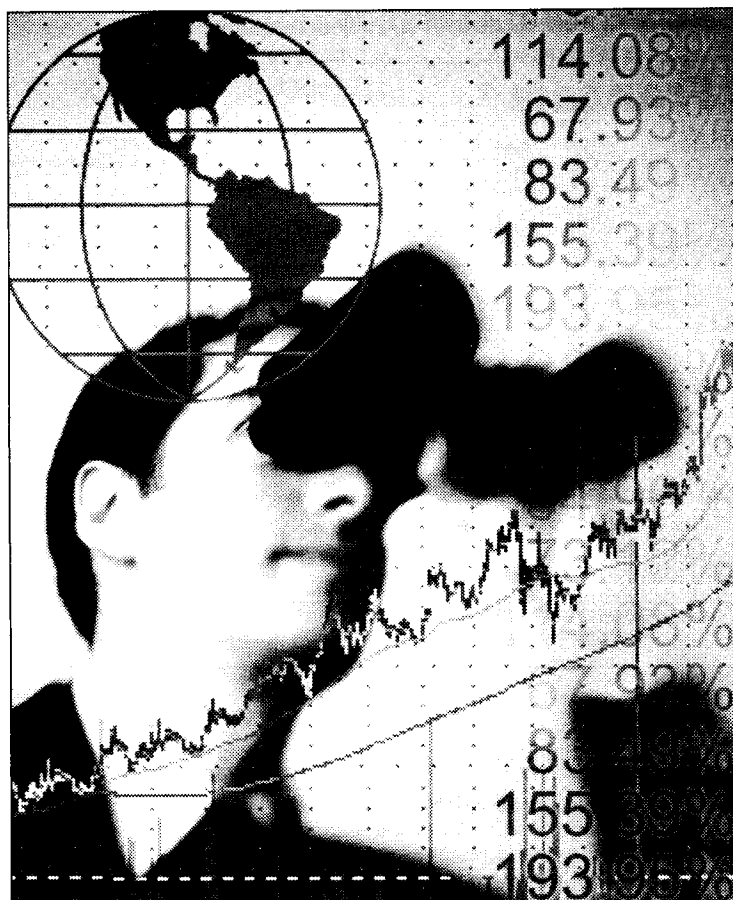
applicative, pour développer des pistes de produits qui devront aboutir », convient Solange Saint Arroman. Alors d'une question très concrète il s'agit d'amener les cadres concernés à se plonger sur les grandes évolutions du monde, les grandes tendances scientifiques et technologiques. « Nous leur donnons un horizon à 2010-2020, mais eux viennent avec un horizon à 2005-2010 », poursuit-elle.

S'inscrire dans la durée. Mais le problème constaté par certains spécialistes est qu'ils sont face à des équipes de jeunes cadres dirigeants qui ont du mal à anticiper, à s'inscrire dans la durée et dans la globalité alors qu'ils se trou-

vent eux sous pression pour sortir au plus vite des produits innovants. « Ils ont grandi dans la culture de l'immédiateté et de la rentabilité. Difficile de développer une réflexion prospective gratuite. Il y a un problème d'appréhension du temps. » L'une des solutions est d'avoir des équipes de prospective qui sont totalement détachées de la production, qui ne font que de la prospective, mais encore faut-il arriver à les faire vivre en interne sans qu'elles s'asphyxient.

Estelle Leroy

(*) Revue Echanges n° 196.



■ Il s'agit d'amener les cadres dirigeants à s'intéresser aux grandes évolutions du monde, aux grandes tendances scientifiques et technologiques.

La Tribune

Rubrique :	Pge : 1,22
	3/3

Z O O M

Une approche fondamentale chez Glon-Sanders

« La prospective l'emporte dans chacune de nos décisions : il faut se demander quel est le challenge à dix ans », explique Alain Glon, président du groupe breton Glon-Sanders. La prospective fait partie de la culture d'entreprise. L'horizon varie selon le poste de chacun : pour les managers c'est cinq ans, et pour le président c'est dix à quinze ans. Le groupe est organisé par branche, chaque entreprise ne peut avoir plus de 180 personnes, et d'autres plusieurs ratios à respecter... un butoir qui oblige à penser au futur. « Au-delà de ces seuils, si on développe l'entreprise, il faut songer quelle activité abandonner, ou quel pan d'activité cloner pour donner naissance à une deuxième entité. Cela impose de penser au futur en permanence », souligne Alain Glon. Pour ce chef d'entreprise, il s'agit de confronter au sein de différents cercles, comme celui de l'Institut de Locarn, la vision que l'on peut avoir du futur avec celle d'autres chefs d'entreprise ou experts français ou étrangers. « On y aborde des sujets liés à la sûreté, à la géopolitique, on s'interroge sur les valeurs à venir de la société d'ici dix ou quinze ans. Il est nécessaire de comprendre à quel type de problématique on peut être confronté à cet horizon. »

E. L.