

Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie

Pascal Aurégan, Patrick Joffre, Thomas Loilier, Albéric Tellier

DANS **MANAGEMENT & AVENIR** 2008/5 n° 19 , PAGES 91 À 113

ÉDITIONS **MANAGEMENT PROSPECTIVE ÉDITIONS**

ISSN 1768-5958

DOI 10.3917/mav.019.0091

Date de mise en ligne : 01/01/2009

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-5-page-91?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Éditions.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie

par Pascal Aurégan, Patrick Joffre, Thomas Loilier et
Albéric Tellier

Résumé

L'objectif de l'article est tout d'abord de dresser une classification des pratiques d'exploration prospective. Fondée sur l'attitude du dirigeant à l'égard du temps et sur le niveau du travail d'exploration, cette typologie permet de mettre en évidence quatre pratiques complémentaires. Un cadre stratégique général est ensuite proposé pour mettre en cohérence ces différentes pratiques. La stratégie y est vue comme un processus de génération, de sélection et de coordination des projets.

Abstract

The aim of this article is firstly to draw up a classification of prospective exploration practices. Based on the attitude towards the time and the level of exploratory work, this typology can highlight four practices. A strategic framework is then proposed to bring coherence to these practices. The strategy is seen as a process of generation, selection and coordination of projects.

L'activité stratégique est intimement liée aux pratiques d'exploration du futur. S'interroger sur le devenir de l'organisation, de ses métiers, marchés, technologies... est l'une des missions essentielles du dirigeant. Il ne peut y avoir de management stratégique sans interrogation préalable sur ce que l'entreprise souhaite devenir et la manière dont elle pense devoir agir pour y parvenir. « *Prévoir ici, c'est à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir* » affirmait déjà Fayol en 1916 (1950, p. 48). Donc, s'intéresser à l'exploration stratégique c'est aussi s'intéresser au management stratégique en général.

Une analyse, même succincte, des pratiques d'exploration prospective d'entreprise montre clairement une très grande hétérogénéité de l'ensemble. Plans, prévisions, analyse prospective, vision, *roadmap*... : dans ce domaine (comme dans d'autres), les pratiques et la sémantique sont variées. Dans ce contexte, l'objectif de cet article est double :

- d'une part mieux comprendre l'hétérogénéité des pratiques d'exploration en proposant une typologie structurante ;

- d'autre part, proposer un cadre stratégique général pour ces pratiques d'exploration du futur. Ce cadre, la PBV (*Project-based View*) ou approche projet de la stratégie, replace le projet au cœur de la mécanique stratégique.

Cet article se décompose en trois temps. Une première partie recense les différentes pratiques en les structurant au sein d'une classification. Dans un deuxième temps, un cadre stratégique intégrateur est proposé pour mettre en cohérence ces différentes pratiques. Enfin, les deux premiers temps sont discutés en se focalisant sur trois questionnements : la place des outils dans les différentes pratiques mises au jour dans la typologie, le rôle du stratège dans cette exploration prospective et enfin la dynamique de l'ensemble.

1. L'exploration prospective en management stratégique

Chercher à décoder la manière dont le management stratégique conçoit les pratiques d'exploration du futur revient à s'interroger d'une part sur les paradigmes temporels structurant ce champ disciplinaire (1.1.) et d'autre part sur le niveau (global ou local) auquel s'opèrent ces pratiques (1.2). Le croisement de ces deux dimensions donne lieu à la construction d'une typologie des pratiques d'exploration prospective qui est discutée (1.3).

1.1. L'attitude du dirigeant à l'égard du temps ou les deux paradigmes temporels fondateurs de la pensée stratégique

Le premier paradigme, qualifié de téléonomique, a trait aux stratégies adaptatives (1.1.1.). L'organisation est vue comme une entité mettant en œuvre des procédures (comptables, financières, organisationnelles...) lui permettant de s'adapter à un environnement économique prévisible. La planification à long terme ou stratégique est alors conçue comme un « programme » qui autorise l'entreprise à prévoir et à réagir aux perturbations externes et ainsi à maintenir sa trajectoire initiale. Le second paradigme, qualifié de téléologique, conçoit l'entreprise comme étant mue par des causes finales et renvoie aux stratégies intentionnelles (1.1.2.). Si notre exposé retiendra la chronologie pour présenter ces deux grandes conceptions de la stratégie - la stratégie adaptative correspondant aux approches les plus anciennes alors que la stratégie intentionnelle renvoie à des pratiques plus contemporaines - il ne faudrait pas considérer que la nouveauté disqualifie de fait les stratégies classiques. Celles-ci restent d'actualité, selon le moment, les stratégies individuelles et collectives des organisations et les secteurs dans lesquelles elles s'inscrivent. Par ailleurs, cette classification n'embrasse que très imparfaitement les nombreux courants qui parcourent le management stratégique.

1.1.1. Le paradigme téléonomique

Historiquement, chacun pourra convenir que la conception stratégique standard est pour l'essentiel adaptative. Les fondations de cette approche furent posées

Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie

par la planification à long terme, caractérisée par un horizon de planification assez lointain, une extrapolation des tendances passées. Par ailleurs, la prise en compte de l'environnement de la firme reste généralement circonscrit à son marché (Strategor, 1993, p. 413). L'objectif de la stratégie est, grâce à un positionnement fin, de permettre à la firme de développer un avantage concurrentiel durable. Au taux de croissance près, le futur est considéré comme une reproduction du passé ; l'environnement est relativement stable.

Le temps dominant est celui des horloges : absolu, uniforme, linéaire et externe, il est indépendant des actions, des événements et des individus qui y opèrent. Il est mesurable, divisible en périodes (de toute durée) et prévisible. Les techniques d'anticipation (planification et prospective) permettent alors d'en dévoiler certains pans « avant l'heure ».

Les travaux de la Harvard Business School (LCAG, 1965), d'Ansoff (1965, 1989) et de Porter (1981) viendront consacrer cette démarche stratégique. Là encore, la primauté a d'abord été donnée, sans ambiguïté, à l'environnement, le diagnostic étant alors conçu comme une démarche adaptative visant à faire coïncider les capacités de la firme à l'environnement, vu comme un ensemble de forces qui pèsent sur ses marges de manœuvre. Ce déterminisme structurel est explicite et prégnant chez Porter (1981), pour qui la structure industrielle détermine la performance. Il serait alors quasiment possible d'ignorer les comportements des firmes (ce qui doit tout de même interroger le stratège) pour se concentrer directement sur la structure industrielle, en vue de comprendre leur performance. Le paradigme Structure-Comportement-Performance (SCP), cher aux économistes industriels, exclut donc toute capacité de la firme à peser sur son univers stratégique, ici conçu comme donné, voire comme un ensemble de contraintes.

Au final, cette approche adaptative de la stratégie est caractérisée par une double extériorité : spatiale tout d'abord, puisque l'environnement, premier dans l'analyse, s'impose à la firme. Pour LCAG, le modèle de la concurrence pure et parfaite sous-jacent interdit d'avoir une influence sur lui alors que Porter insiste sur le déterminisme structurel. Temporelle ensuite, puisque le temps est extérieur à l'organisation ; il s'impose à elle et s'écoule indépendamment d'elle. Le futur existe mais n'est simplement pas encore advenu. C'est d'ailleurs pour cette raison que des techniques rationnelles de prévision peuvent être mises en œuvre.

Hamel et Prahalad, à la fin des années 80, considèrent que les stratégies adaptatives ne sont plus en mesure d'expliquer les trajectoires d'un certain nombre de firmes qui, bien qu'à l'origine en situation très défavorable, sont parvenues au leadership mondial en dix ou vingt ans. Ce déficit d'explication des théories standard en la matière s'inscrit plus généralement dans la réflexion globale relative à la capacité de ces approches à composer avec l'hypercompétition.

1.1.2. Le paradigme téléologique

La conception téléologique avance que les systèmes sociaux créent leurs propres buts et transforment leur environnement pour ne pas seulement s'y soumettre. La représentation du futur (le projet) vient alimenter le présent. Ainsi, Hamel et Prahalad (1995) considèrent que la vision stratégique constitue un puissant moteur de la créativité et de l'innovation. Ils affirment (p. 83) que « *c'est cette clairvoyance qui anime les programmes de renforcement des compétences, qui assure la cohérence des investissements, qui oriente les décisions en matière d'alliance stratégique et d'acquisition et qui empêche l'entreprise de se lancer dans des associations douteuses. Toute équipe de direction se voit donc obligée de développer sa clairvoyance sur son secteur d'activité, sous peine de tomber victime de concurrents qui s'y sont mis plus tôt et mieux* ».

S'inscrivent dans ce paradigme des courants très hétérogènes qui ont sans doute comme caractéristique commune d'insister sur l'illusion de la durabilité de l'avantage concurrentiel à long terme, sur la nécessité de stratégies de mouvement, consistant à créer des perturbations dans l'environnement (stratégies de rupture, stratégie disruptives...), sur le rôle des managers dans la conduite de ces stratégies (vision, intention, obstination...) et sur la nécessité, pour la firme, d'avoir une représentation pro-active du temps. Le temps ne doit plus être un élément extérieur, subi par l'entreprise, mais au contraire un levier concurrentiel, qu'il convient de manager.

Les noms de Hamel et Prahalad (1989) viennent naturellement à l'esprit lorsque l'on fait référence aux stratégies intentionnelles. Les auteurs proposent de mettre au cœur de leurs analyses les notions d'intention stratégique et de compétences centrales (modèle IS/PC). Autrement dit, l'entreprise se doit de développer une vision stratégique forte (disproportionnée au regard des ressources disponibles, affirment les auteurs) et mobilisatrice, articulée avec un portefeuille de compétences centrales qu'il conviendra de développer, d'enrichir et de régénérer. Ainsi, l'intention stratégique renvoie à une conception volontariste de l'action managériale, qui affirme qu'une entreprise doit, pour construire un avantage concurrentiel, non pas s'adapter à son environnement mais le transformer (rupture stratégique). L'intention stratégique si elle est conçue de manière très structurante dans ses finalités, laisse en revanche certaines marges de liberté lors de sa mise en œuvre. Les responsables opérationnels ont ainsi la possibilité d'improviser, de tester de nouvelles idées et de mieux s'adapter aux circonstances imprévues afin de réaliser la vision souhaitée. La stratégie n'est plus le résultat exclusif des réflexions d'un petit groupe de planificateurs, mais aussi « *la tendance lourde qui émerge d'un flux continu de petites décisions, guidé par une vision assez claire du point d'arrivée* » (Gervais et Thenet, 1998, p. 69). Les travaux d'Hamel et Prahalad préfigurent ceux de D'Aveni (1994) sur l'hypercompétition qui préconise de construire un portefeuille d'avantages concurrentiels, renouvelés

Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie

en continu, permettant dans le même temps de détruire les avantages obtenus par la concurrence.

Sept leviers permettent, selon D'Aveni, de semer cette perturbation et de créer des avantages provisoires. Les deux leviers constitutifs de la vision d'ensemble permettent de définir les sources d'avantages nouveaux et les moyens de les obtenir. Il faut tout d'abord (levier 1) s'interroger sur la manière de satisfaire au mieux les acteurs clés que sont les actionnaires, les employés et les clients. En situation d'hypercompétition, la satisfaction des clients doit être une priorité. Elle implique de pratiquer la « divination stratégique » (levier 2) qui est une recherche systématique des tendances futures et/ou de besoins radicalement nouveaux susceptibles d'être satisfaits. Il ne s'agit pas de « voir avant les autres » mais plutôt de construire un futur souhaité, de créer des prophéties auto-réalisatrices. Cette capacité dépend de l'utilisation de méthodes de détection des tendances, d'un contrôle sur les technologies clés et de la détention de compétences distinctives. La vision des dirigeants et leur capacité à signaler leur intention pour mobiliser les troupes et inquiéter l'adversaire sont vues comme des éléments prépondérants. En soulignant ce rôle de la direction générale et de leur vision dans la formation de la stratégie, D'Aveni rejoint les positions de Hamel et Prahalad (1989) sur l'importance d'une vision « démesurée » et les travaux de différents consultants qui ont mis en avant l'importance du *leadership* dans la transformation de l'entreprise (Collins, 2004).

Mais pour exploiter rapidement ces idées nouvelles qui déboucheront sur des avantages provisoires, la firme doit être plus rapide que ses concurrents (levier 3) et mettre en place des procédures et des dispositifs lui permettant de les surprendre (levier 4). Ces deux leviers fournissent les moyens tactiques de la perturbation. Pour augmenter sa vitesse d'action/réaction, la firme doit remplacer les structures hiérarchiques classiques par des structures horizontales facilitant le travail en équipe, alléger les procédures internes et éliminer les tâches superflues. Le développement de capacités à surprendre implique la gestion du savoir et des compétences clés et des dispositifs organisationnels souples favorisant la créativité et l'organisation (par exemple de type *intrapreneurship*).

Pour perturber les concurrents, il faut enfin disposer de moyens tactiques qui seront plus ou moins mobilisés en fonction de la nature et du degré des réactions des concurrents, l'objectif étant d'éviter constamment le statu quo. Le premier consiste à modifier les règles du jeu concurrentiel (levier 5) pour modifier le champ de bataille. Le deuxième cherche à retarder la réaction des concurrents en envoyant des signaux forts (levier 6) qui augmenteront l'incertitude ou dissuaderont l'adversaire de réagir (en jouant par exemple sur les effets d'annonce). Cette « paralysie » des concurrents peut également se faire par des poussées stratégiques simultanées et successives (levier 7) pour rendre plus difficile le décryptage des finalités premières de la firme par les acteurs de

l'environnement, voire les manipuler en les entraînant sur de « fausses pistes ». D'Aveni (1995) insiste cependant sur l'idée que la formation de la stratégie n'est pas un enchaînement linéaire, qui débiterait par la vision et s'achèverait par les manœuvres tactiques, mais un processus fait de va-et-vient continu (p. 277). Ce processus permet d'exploiter deux types de perturbation. Le premier correspond à une situation où la firme est concernée par un changement dans son environnement et doit donc réagir. Le second est celui d'une tentative volontaire de perturber l'environnement, notamment les concurrents.

Les travaux d'Eisenhardt²⁶, rejoignent les contributions précédentes en insistant sur le caractère temporaire de l'avantage concurrentiel. Ils pointent également (pour les plus récents) le caractère intentionnel de la stratégie, notamment lorsque la firme tente de maîtriser et d'imposer son temps. Il ne s'agit plus, comme dans les analyses antérieures d'Eisenhardt (Bourgeois et Eisenhardt, 1987 ; 1988 ; Eisenhardt et Bourgeois, 1988) de suivre le rythme (« *keeping pace* ») mais de le donner (« *time pacing* »). Les firmes observées par Eisenhardt seraient capables de renouveler leurs produits selon un rythme qui leur serait propre (Brown et Eisenhardt, 1997), en développant un processus maîtrisé de changement continu.

Si le paradigme téléologique conçoit le temps comme un levier d'action, des différences notables apparaissent néanmoins entre les courants qui le parcourent. Pour Hamel et Prahalad, et sans doute, dans une moindre mesure, pour D'Aveni, la notion de vision est essentielle. Elle est, pour les premiers, le point de départ de la formulation de la stratégie (que veut-on devenir ?) et notamment de la réflexion sur les compétences centrales (comment y parvenir ?). Pour D'Aveni, l'intérêt de la vision semble moins porter sur sa composante projective que sur ses dimensions de mobilisation et de communication.

D'Aveni et Eisenhardt insistent sur le caractère transitoire de l'avantage concurrentiel et sur la nécessité de renouveler en continu les compétences qui le supportent. De la sorte, même générique, l'énoncé d'une vision de long terme peut se révéler un exercice problématique et/ou inutile. Comme le précisent Saïas et Métais (2001, p. 204), « *alors que l'intention stratégique fondée sur les ressources suppose la poursuite linéaire d'un objectif à long terme, l'ère de la transformation nécessite une organisation capable de poursuivre des objectifs changeants, de se repositionner très vite dans le temps* ». L'entreprise doit être continuellement en mouvement pour perturber en permanence la concurrence. Ainsi, la maîtrise du temps externe reste possible, mais son action ne peut s'opérer que sur un horizon très court. En effet, l'environnement conçu comme un ensemble saturé d'actions, de réactions, d'événements, se succédant à un rythme de plus en plus rapide, induit un repli de l'horizon temporel. La notion de durée, qui le caractérise, s'efface au profit d'un temps vu comme un flux dans

26. Pour une synthèse des travaux d'Eisenhardt, cf. Laroche (2007).

lequel est immergée la firme.

1.2. Le niveau du travail d'exploration prospective

Traditionnellement, la stratégie est considérée comme relevant des attributions exclusives des dirigeants. Ils leur reviendraient de définir le projet stratégique et de le traduire dans un plan que l'organisation aura à mettre en œuvre. Le niveau local (les équipes, les services, départements...) et son contexte organisationnel sont généralement absents des réflexions ; au mieux, considérés comme contrariant potentiellement le déploiement idéal du plan stratégique. Le niveau local est ainsi pris en compte comme ensemble de contraintes plus que de ressources. Il faut attendre le milieu des années 70, avec le management stratégique, pour que soient pointées les véritables limites de la planification stratégique, celles qui lui sont propres : problèmes de couplage entre stratégies et décisions opérationnelles, travers formalistes, lourdeur et faible créativité, absence d'implication (et donc de mobilisation) des collaborateurs dans le dispositif, déphasage du temps de la réflexion d'avec le temps de l'action... L'idée à peine voilée, portée par la planification, selon laquelle l'environnement est connaissable et maîtrisable, préparait finalement bien mal l'organisation à affronter l'inattendu. Or, quand il s'agit de construire l'avenir et non de résoudre un problème clairement identifié, il est préférable de s'appuyer sur les intuitions et les projets des acteurs plutôt que d'opérer un diagnostic méthodique de l'entreprise et de son environnement (Koenig, 2004, p. 76).

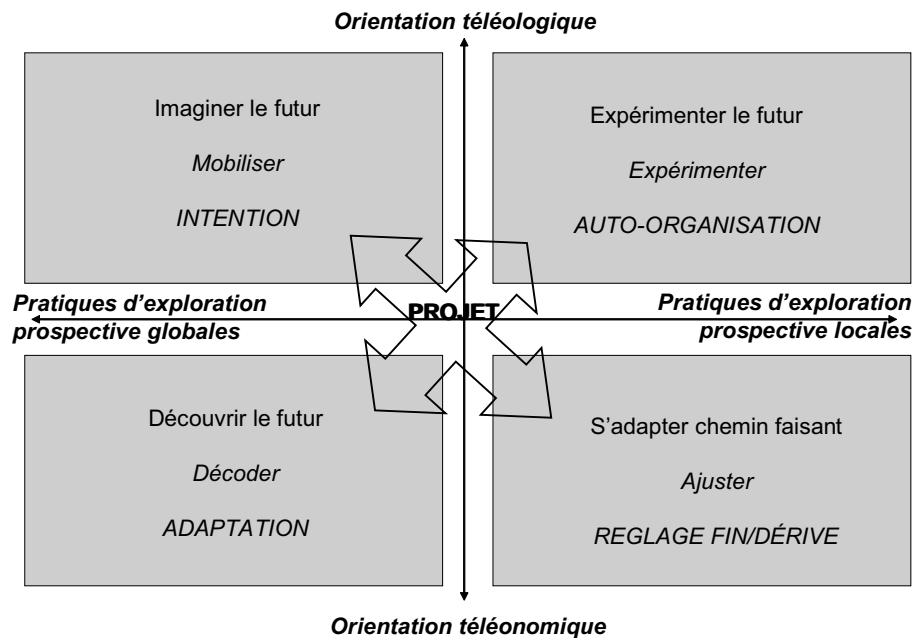
Le niveau local est désormais considéré comme un acteur stratégique, mais son statut est ambigu. En effet, sa « production stratégique », sans intention claire, résultat d'adaptations fortuites (stratégie émergente), est tantôt considérée comme un résultat collatéral, avec lequel il faut composer tout en essayant d'en limiter le développement, tantôt comme un heureux hasard dont la réplication est souhaitée mais pas assurée.

Il faudra attendre les travaux sur l'improvisation organisationnelle, la stratégie comme pratique, les ressources et compétences, le *knowledge management* ou encore l'apprentissage organisationnel, pour consacrer l'acteur local co-producteur de la stratégie, de sa mise en œuvre et de son succès éventuel.

1.3. Une typologie des pratiques d'exploration prospective

Le croisement des paradigmes stratégiques et du niveau auquel s'opèrent les pratiques d'exploration prospective fait apparaître quatre situations contrastées (fig. 1) qui, selon nous, rendent compte de la diversité des pratiques d'exploration du futur.

Figure 1 : Les pratiques d'exploration prospective en management stratégique



(i) Découvrir le futur

Découvrir le futur (ou les futurs probables) est l'activité généralement confiée à la planification et la prospective, telles qu'elles pouvaient être pratiquées dans les années 60 ou 70. Ces démarches ont été depuis grandement chahutées. Au niveau de la planification, les critiques formulées sont bien connues (par exemple, Minzberg, 1994 ; Norburn et Grinyer, 1975 (cité par Baumard, 2000) ; Baumard et Starbuck, 2002 ; Lecocq et Yami, 2000 ; Mazière, 2001). On pouvait penser que la prospective, au regard des insuffisances de la planification profiterait de cette opportunité et tenterait de relever le défi d'un cadre de réflexion théorique renouvelé et audacieux. Mais, cela ne fut pas véritablement le cas. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation. D'un point de vue épistémologique, Gonod (1996, p. 3) observe que le statut de la prospective est flou. D'un point de vue méthodologique, la remise en cause d'un certain nombre d'outils de la prospective est à noter (Lacroux, 1998). Selon Roubelat (2001), la prospective est aussi malhabile avec la dimension temporelle que la stratégie. Plus encore, Gonod et al. (2002) observent que le temps est souvent le grand absent des études de prospective, ce qui peut sembler pour le moins paradoxal. « *Les cheminements prospectifs sont des itinéraires en dehors du temps* » (p. 327), car même lorsque l'on y fait référence, notamment en précisant l'horizon des scénarii, les notions de durée, de processus, de délais sont généralement occultées. Le même constat est fait par Loinger (2000) selon qui « *paradoxalement, la prospective n'est pas très outillée pour appréhender le temps, la durée des*

Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie

phénomènes, leurs interrelations ». Par ailleurs, certaines écoles n'ont pas toujours su éviter les travers formalistes et mécanistes des outils qui ont été développés, la lourdeur et la faible créativité des méthodes, autant de critiques adressées traditionnellement à la planification stratégique. Il s'est avéré que les objets d'étude étaient parfois trop globaux (approche macroéconomique), ce qui ne manquait pas de susciter déceptions et frustrations quant aux résultats eux-mêmes ou aux implications concrètes qu'ils pouvaient susciter en termes d'orientation des stratégies d'entreprise et des politiques publiques. Enfin, comme pour la planification stratégique, on observe un découpage originel entre ceux qui pensent (les experts) et ceux qui font, entre le temps de la réflexion et le temps de l'action, peu favorable à la génération d'une vision véritablement nouvelle et à son appropriation par les collaborateurs.

(ii) Imaginer le futur

Comme nous l'avons noté, les stratégies intentionnelles se caractérisent par un volontarisme managérial qui les portent à considérer que le futur est à imaginer plus qu'à découvrir. La notion d'intention est bien évidemment centrale dans cette conception.

(iii) Expérimenter le futur

A un niveau local, les stratégies intentionnelles valorisent, dans le cadre d'une vision définie, l'expérimentation, les produits sondes, les dispositifs intrapreneuriaux... pour construire les briques d'un futur souhaité. Il s'agit ici d'une démarche proactive. Cette situation nous semble pouvoir être interprétée comme le résultat d'un processus d'auto-organisation (ou auto-organisé), dans lequel l'acteur stratégique local organise et suscite des occasions d'apprentissage multiples qui contribueront à dessiner un peu plus le futur souhaité.

Dans cette perspective, les approches visant à supprimer le désordre, ou à le considérer comme inexistant, sont contre-productives. Au contraire, il convient de mettre en place des procédures qui permettent d'accueillir ce désordre et de l'intégrer à l'ordre existant. En termes opérationnels, l'auto-organisation ne conduit pas à une approche linéaire et causale de l'acte d'organiser. Elle se conçoit comme un processus plutôt que comme un ensemble de procédures. Il est possible de retenir les principes suivants proposés pour la plupart par Morgan (1989, p. 104-105) :

- créer de la connectivité et de la redondance dans le système (équipes multifonctionnelles, multicompetences...);
- spécification critique minimale (ne spécifier que le strict nécessaire);
- favoriser l'apprentissage, encourager l'autonomie et l'action;
- établir une vision à long terme, génératrice de sens et d'auto-organisation pour les acteurs de l'entreprise.

(iv) Ajuster

Il semble assez naturel que les acteurs locaux aient à ajuster aux réalités

complexes du terrain la stratégie définie (réglage fin). Plus problématique nous semble la situation dans laquelle des stratégies apparaissent sans intentions claires, au gré d'adaptations fortuites. Ces stratégies « émergentes » (Mintzberg, 1990) finissent en effet par modifier de manière sensible la stratégie initiale, alors même que, contrairement au cas précédent, aucun dispositif organisationnel n'a été conçu à cet effet. C'est ainsi que, peu à peu, s'opère de manière aléatoire, voire chaotique, une véritable dérive stratégique non souhaitée.

Quelles que soient ces pratiques, elles ne prennent corps que par (dans) des unités d'actions qui permettent de transformer les décisions stratégiques découlant de l'exploration en résultats concrets. Le projet peut constituer ce dispositif organisationnel apte à se déployer sur les quatre types de pratiques d'exploration prospective.

2. L'approche projet comme cadre stratégique de l'anticipation

2.1. Le projet comme unité d'analyse et d'action de l'anticipation stratégique

Ansoff (1965) associait déjà le projet à l'une des deux branches de la planification en distinguant la planification des opérations (dont l'objectif est de faire des bénéfices) de la planification du développement (qui doit générer un potentiel de profit). C'est cette dernière, constituée de projets, qu'on appelle communément le management stratégique. (Re)-placer le projet au cœur des réflexions et des pratiques d'anticipation stratégiques n'est donc pas si iconoclaste. Si l'on ajoute le fait que le rôle de l'anticipation est aujourd'hui sans doute de permettre le renouvellement régulier de l'avantage concurrentiel temporaire de l'organisation plutôt que de construire un avantage concurrentiel durable (certes séduisant mais utopique), alors il apparaît clairement que la flexibilité (re)-devient une compétence centrale.

Dans ce contexte, le projet présente trois atouts pour être la clé de voûte des pratiques d'anticipation du management stratégique. Premièrement, il représente une démarche d'anticipation pertinente dans un environnement vélocé. Ensuite, il s'avère fondamental dans la dynamique des ressources et compétences (R&C) de l'entreprise. Enfin, il participe à la construction de la singularité de l'entreprise et à la protection de cette dernière.

Sans chercher à remplacer les dispositifs plus classiques (comme par exemple la prévision par extrapolation des tendances passées), l'approche projet peut en effet constituer un dispositif complémentaire performant d'anticipation. En effet, l'entreprise peut tenter, par les multiples projets qu'elle développe, de rendre son futur moins incertain et ce pour au moins deux raisons. D'une part, en cherchant

Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie

à faire advenir un futur désiré, les projets traduisent le volontarisme managérial et le souci permanent de création d'un déséquilibre concurrentiel, éphémère par définition, mais source potentielle de la production d'une situation temporaire de rente. D'autre part, les projets multiples constituent autant de sondes permettant soit de le faire advenir (logique intentionnelle) soit de tirer parti d'un futur prévu (logique plus adaptative). Multiplier le nombre des projets assouplit l'impossible exigence de justesse de la prévision. En se dotant d'options stratégiques variées « matérialisées » par les projets, l'entreprise parvient à créer une flexibilité stratégique. Les projets sont en effet des dispositifs souples qui peuvent être stoppés en cours de déroulement avec une réaffectation des ressources dans d'autres projets ou d'autres activités de l'entreprise. De la sorte, elle se prépare à répondre à des états de la nature futurs non prévisibles et renforce sa capacité à modeler l'environnement à son bénéfice. Mais les projets peuvent aussi s'inscrire dans une logique plus adaptative. Dans ce cas, il ne s'agit plus de modeler l'avenir mais de tirer parti d'un futur déterminé à son avantage en réagissant vite à une opportunité comme par exemple la proposition d'un client important du portefeuille ou la réponse à un appel d'offre.

Projet et R&C entretiennent une relation complexe. Tout chef de projet étant amené à puiser dans les stocks de R&C enracinés dans l'organisation, le projet est donc le lieu privilégié de valorisation des compétences de la firme en vue de satisfaire les attentes d'un client. Toutefois, la seule mobilisation de compétences existantes dans l'entreprise n'est pas toujours suffisante. Le projet va parfois nécessiter d'expérimenter des interactions inédites entre acteurs appartenant à des services et des fonctions divers. Au-delà, il est aussi susceptible de produire un nouveau contexte permettant l'instauration de nouvelles situations d'apprentissage dans l'action et donc le développement de compétences nouvelles. C'est pourquoi, les entreprises le considèrent de plus en plus souvent comme un dispositif à partir duquel elles entendent redynamiser leurs capacités créatives, d'expérimentation et d'apprentissage.

Le projet a donc la particularité d'être plus spécifique et mieux protégé que chacune des ressources qu'il combine. Il apparaît comme le support toujours inédit de la transformation des ressources et des compétences, un support organisationnel et combinatoire. En combinant de manière originale les ressources et compétences, le projet et le processus qui a conduit à sa réalisation, deviennent difficilement décodables par les concurrents (en raison de l'ambiguïté causale qu'ils induisent).

2.2. De l'anticipation à l'action stratégique : le dispositif vision/règles

Si la stratégie est une affaire de projets alors la recherche d'avantages concurrentiels par renouvellement rapide et fréquent des prestations revient à définir en amont un portefeuille de projets pertinent et cohérent menés par

l'entreprise. Cette définition se fonde sur le dispositif stratégique vision/règles. Wilson (1992) définit la vision comme « *une construction mentale cohérente intégrant les objectifs, les stratégies, les plans, les plans d'actions dans une image future de l'entreprise* ». Ainsi, la vision renvoie à ce que l'entreprise veut devenir sur le long terme. Elle est une description d'un état futur de l'organisation et/ou de l'environnement considéré comme désirable (Bennis et Nannus, 1985). La vision est essentiellement une hypothèse sur les évolutions possibles d'un secteur ou encore d'une firme, formulée sur la base d'outils d'exploration du futur. Nous considérons ainsi que la vision peut être « adaptative », c'est-à-dire construite sur la base d'une démarche ayant pour objectif de découvrir le futur, de le décoder (voir la figure 1). Cette conception s'éloigne quelque peu des travaux d'Hamel et Prahalad (1995) qui associent étroitement la vision à l'intention et réservent ce terme à un exercice de communication sur le futur voulu. Comme le précise Cossette (2001), la vision peut également relever de la « gestion anticipatoire », c'est-à-dire d'une tentative de prévision du futur.

En donnant une direction, elle légitime tout autant que suscite les projets allant dans le sens du futur désiré. Elle donne donc du sens à l'action collective. Cependant, même si la vision permet aussi de sélectionner des projets, elle ne peut à elle seule constituer un dispositif de sélection complet. Elle est dans ce domaine complétée par un ensemble articulé de règles qui constituent le cœur du processus de filtrage des projets aboutissant à la définition du portefeuille de projets de l'entreprise.

Définies comme des spécifications de comportements individuels ou collectifs, les règles doivent être considérés comme des outils efficaces pour gérer la complexité et l'incertitude inhérentes à l'activité stratégique (Eisenhardt et Sull, 2001). Elles sont de natures et de portées différentes : on distingue notamment les règles relatives aux modes opératoires (le « comment »), celles de priorité (qui servent de base à la sélection des projets) et celles de sortie (abandon d'un projet). Ces règles peuvent ne concerner que l'entreprise elle-même (micro-règles) ou tout ou partie du champ organisationnel de référence (macro-règles partagées par l'ensemble des acteurs du secteur). Ces règles représentent un cadre pour l'action : elle orientent les comportements futurs mais ne les dictent jamais complètement. Les règles favorisent la décentralisation de la prise de décision, libèrent les managers du poids des décisions récurrentes et fastidieuses et facilitent le traitement des problèmes. Le dispositif structurant qu'elles représentent peut alors être propice à la réactivité et à la flexibilité de l'organisation. Les règles donnent de la cohérence, guident partiellement l'action tout en permettant parfois des réponses « improvisées » à des modifications soudaines et imprévues de l'environnement.

Le management stratégique est donc avant tout un ensemble structuré de pratiques et de connaissances visant la génération, la sélection et la coordination

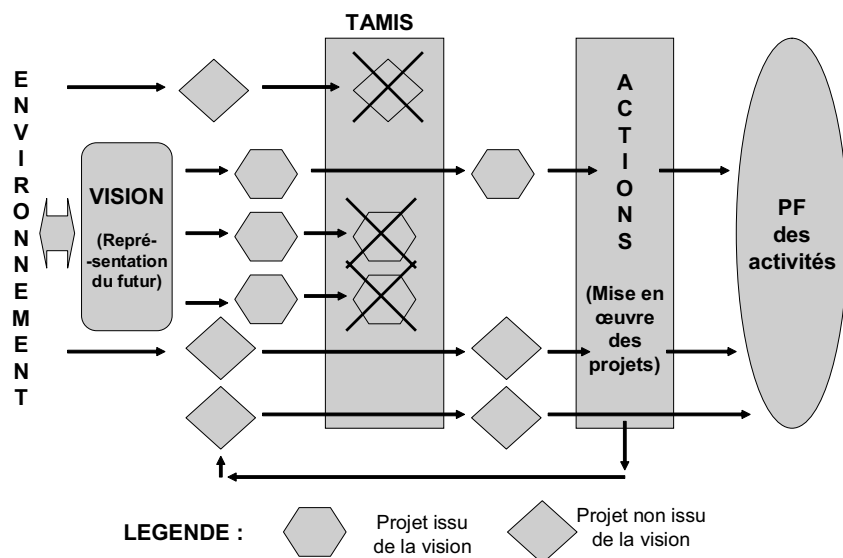
Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie

des projets dans les organisations, ensemble dont la « mécanique » est détaillée ci-dessous.

2.3. La mécanique stratégique : génération, sélection et pilotage des projets

La Figure 1 donne un aperçu synthétique de la mécanique stratégique dans la PBV. La constitution du portefeuille actuel des projets de l'entreprise reste le cœur de l'activité stratégique dans la mesure où cette décision revient à construire le portefeuille futur des activités de l'entreprise.

Figure 2 : La « mécanique » stratégique



La génération des projets procède au moins en partie de l'exploration prospective dans la mesure où elle est largement liée à la vision et la stratégie effective de l'entreprise. Ces projets induits (Burgelman, 1983) s'inscrivent dans la pensée dominante de l'organisation. C'est la partie stable du processus stratégique, qui correspond à la vision traditionnelle de la stratégie par la hiérarchie. Ils sont complétés par des projets impulsés directement par l'environnement à travers notamment les parties-prenantes de l'organisation, projets qui peuvent être plus ou moins subis : adaptation à une évolution juridique décrétée par un Etat, changement d'un système d'information suite à la pression (« amicale ») d'un client important, cession d'une activité suite au rachat de l'entreprise par un concurrent... Enfin, un troisième type de projets peut être généré par la base de l'organisation. Ils présentent la particularité d'être situés en dehors de la vision dominante. Ce sont ces projets, déviants, qui permettent à l'entreprise de se régénérer.

Ces différents projets sont ensuite évalués puis sélectionnés par un tamis constitué par l'ensemble de règles déjà décrit. Il convient de noter ici que l'abandon d'un projet (i.e. sa non sélection) peut être définitive ou provisoire. En effet, un projet est re-formable : il peut tout à fait, quelques mois ou quelques années plus tard, réapparaître (sous la même forme ou sous une forme différente) et cette fois ci « passer » le tamis. Certains projets nécessitent ainsi des temps de maturation longs ou deviennent plus intéressants compte tenu d'un contexte qui a changé. Cela a été le cas par exemple pour la Twingo ou la Smart et le sera probablement pour des projets de véhicules électriques.

Enfin, les projets sont mis en œuvre et pilotés en tenant compte des spécificités de l'activité projet via les techniques et les méthodes managériales classiques du management de projet auxquelles on peut associer les leviers plus originaux de l'improvisation organisationnelle (Joffre et *al.*, 2006).

3. Discussion

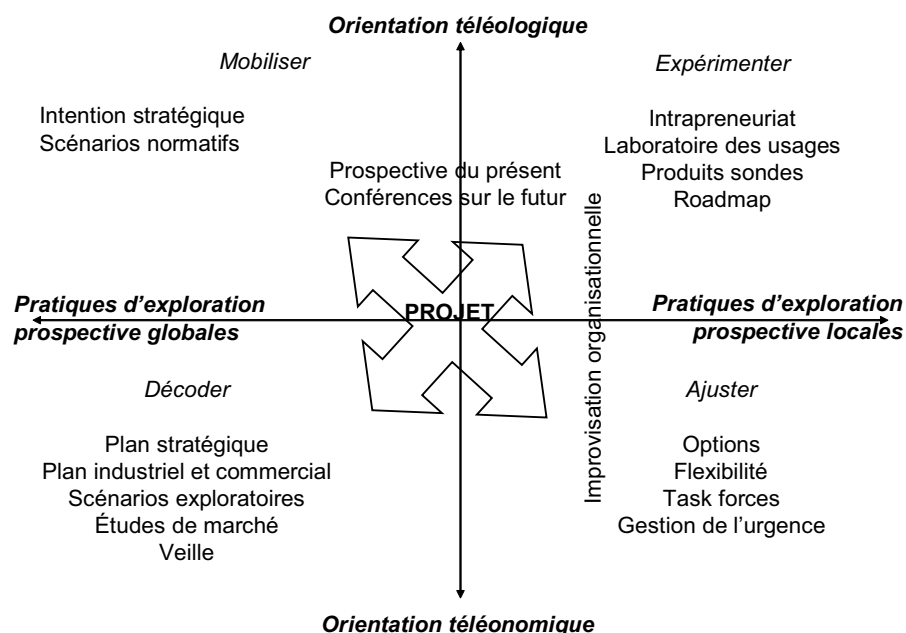
Cette discussion est articulée en trois points. Tout d'abord, il s'agit d'envisager ce que peuvent être les outils des différentes formes d'explorations détaillées précédemment. Ensuite, le rôle du stratège dans cette conception renouvelée du management stratégique est abordé. Enfin, la dynamique du modèle est présentée sous la forme d'un apprentissage complexe composé de deux boucles distinctes.

3.1. La place de la prospective dans la PBV

Comment peut-on explorer le futur ? En reprenant les deux axes de la figure 1, il est possible d'envisager divers outils mobilisables dans les quatre situations discutées. Si la figure 3 permet de positionner des méthodes et dispositifs typiques de chaque forme d'exploration, il faut garder à l'esprit que ces outils ne sont pas dédiés à chacune de ces formes, ces dernières représentant seulement des conditions propices à leur utilisation.

Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie

Figure 3 : Les outils d'exploration du futur



(i) Décoder

Les critiques adressées à la planification stratégique dans sa capacité à prendre en compte le futur ont été prises en considération au prix, il est vrai, d'un double recul. D'abord, elle a opéré quelques aménagements, lui permettant de mieux répondre aux attentes de ses utilisateurs. La planification stratégique est mobilisée de manière moins rigide, par exemple en procédant à un « *allègement des procédures financières de la planification, jugées encombrantes et superflues [...]* » (Blanc et al. 1997, p. 12). Les notions de scénarios ou de schémas directeurs, qui pourront faire l'objet d'aménagement chemin faisant, confirment une approche plus pragmatique de la planification. L'élaboration de la stratégie consiste ainsi à tirer le meilleur parti de la dialectique de la vision et de la réalisation (Kœnig, 2004, p. 70). La planification stratégique est conçue autant comme un processus d'exploration du futur que comme un dispositif de pilotage d'objectifs en vue d'atteindre effectivement le futur souhaité. Les enquêtes *Management Tools* 2005 et 2007 de Bain & Company montrent que la planification stratégique reste l'outil le plus utilisé par les entreprises (Rigby, 2007).

La prospective, quant à elle, semble opérer depuis quelques années une évolution silencieuse. Conscients des insuffisances de leurs méthodologies et outils, certains prospectivistes sont tout de même parvenus à développer des

approches fécondes dès lors qu'ils ont compris que les exercices concrets de réflexion sur le futur n'avaient aucune chance d'aboutir s'ils n'étaient pratiqués que par quelques spécialistes et à un niveau trop global. En témoignent l'exercice de planification par scénarios réalisé au sein d'AXA France ou l'approche prospective de BASF Agriculture, associant cadres de la sociétés et de ses distributeurs ayant pour objectif de renforcer et d'enrichir les liens commerciaux entre ces acteurs (Bootz et Monti, 2008).

(ii) Mobiliser

Bon nombre d'entreprises viennent enrichir la planification d'autres dispositifs d'exploration du futur. Par exemple, la pratique de la « conversation stratégique » doit permettre d'enrichir et de diffuser les réflexions et les suggestions individuelles, en améliorant ainsi les compétences stratégiques des participants (Torset, 2002). Bréchet et al. (2005) évoquent, quant à eux, la méthode des conférences sur le futur, dont l'objectif est de construire et partager un ensemble d'hypothèses communes pour faciliter l'action collective. Plus précisément, la finalité est triple puisqu'il s'agit non seulement de scénariser, mais aussi de mobiliser des acteurs et de les engager dans l'action. Cette méthode vise à développer une attitude proactive et créative chez les participants au groupe. Elle trouve également sa justification autant dans la tentative de construction et de négociation d'un cadre institutionnel consensuel qui réduira l'incertitude, que dans sa capacité à proposer des anticipations exactes. De même, Johnson et al. (2005, p. 675) évoquent la pratique des ateliers stratégiques, remplaçant les systèmes formels de planification. Signalons également que l'établissement d'une mission et d'une vision est pratiqué par 66% des entreprises selon l'enquête *Management Tools* 2007 de Bain & Company (Rigby, 2007).

Il semble que les pratiques actuelles de la prospective, surtout lorsqu'elles se positionnent à un niveau organisationnel, peuvent enrichir utilement les méthodes déjà mobilisées pour concevoir le futur. En témoignent les recherches (de type recherche-intervention) conduites par Bracquemond et de Person (2007), dont l'objectif est de doter un hôpital d'une mission, de valeurs et de bonnes pratiques professionnelles et par Seraidarian (2007) dont le projet est de faire émerger, selon une démarche de prospective du présent, une vision commune et partagée des futurs souhaitables. Ces recherches actuelles se caractérisent par quelques points communs. Tout d'abord, elles prennent en compte l'ensemble des acteurs concernés et pas seulement des experts ou des cadres supérieurs. Chacun a compris que les « bonnes » stratégies comme les « bons » scénarios ne sont que de peu d'utilité s'ils ne sont pas co-construits, diffusés et partagés. Par ailleurs, les notions d'expérimentation, d'apprentissage et de gestion du changement apparaissent centrales chez des auteurs comme Lacroux (1998) ou Seraidarian (2007). Ce dernier indique ainsi (p. 11) que « ces dispositifs [les séminaires du projet « La Poste 2020 »] portent en eux leurs limites : ils créent du dialogue et de la transversalité en extrayant pour un temps les acteurs de

Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie

leur préoccupations opérationnelles, mais ne sont pas suffisants pour proposer des réponses opérationnelles qui traitent toute la complexité à laquelle le management intermédiaire doit faire face. L'expérimentation est alors une voie susceptible de relayer en pratique les propositions émises pour dépasser les « tensions créatrices » ». Ensuite, la prospective tente de mettre ses outils et méthodes au service de la stratégie (le client). Dans ce cadre, les scénarios normatifs semblent plus sollicités que les scénarios exploratoires (ce qui n'exclut pas complètement qu'on y recourt de manière ciblée pour autant). La prospective peut sans doute enrichir les pratiques d'élaboration de vision stratégique en offrant un cadre structuré à sa construction.

(iii) Expérimenter

Einsenhardt suggère des techniques d'exploration du futur plus inhabituelles : produits expérimentaux, échanges internes centrés sur le développement et rôle privilégié de managers orientés vers la prospective. Signalons également la pratique des *roadmaps* (stratégiques, technologiques, produits...) défini par son initiateur (Galvin, 1998) comme un outil permettant de construire « *une vue étendue du futur relative à un sujet donné, composée de la connaissance, de la compréhension et de la vision collective d'un groupe d'experts* ».

Pour gagner en flexibilité, le projet peut également s'envisager comme le champ de construction de nouvelles compétences d'exploration (Musca, 2005). Le recours aux produits-sondes (plutôt qu'aux études de marché), à l'expérimentation et au prototypage rapide (Thomke, 2001), ou encore aux équipes projet sont autant de dispositifs qui favorisent la production de connaissances nouvelles en permettant un apprentissage accéléré, selon une démarche d'essais-erreurs (Gautier et Lenfle, 2004). L'expérimentation permet d'éprouver les croyances qui, peu à peu, se sont imposées comme des évidences dans l'organisation, de suppléer les limites de la rationalité et d'apprendre dans l'action (Koenig, 2004).

Par ailleurs l'incertitude n'est pas une donnée *ex nihilo* ; elle est créée, générée par les acteurs du système, parfois sans qu'ils se rendent véritablement compte de l'impact de leur action en terme d'incertitude. Les actions des uns se transforment en incertitude pour les autres. C'est par l'incertitude qu'il génère que le dirigeant va pouvoir créer une position concurrentielle transitoirement avantageuse. En réalité, ce n'est pas réellement l'intérêt de prévoir l'incertitude et ses conséquences que la capacité de la firme à s'adapter, à composer, à créer, à contourner ou à s'exonérer de l'incertitude produite qui est en jeu.

(iv) Ajuster

Dans toute situation, la capacité de la firme à s'adapter localement avec célérité reste essentielle. Tous les dispositifs allant dans ce sens sont à prendre en considération : flexibilité organisationnelle (RH, outil de production, système d'information...), mutualisation du risque, approche optionnelle des projets, plateformes technologiques communes, alliances...

3.2. Le rôle du stratège

Dans cette approche, le rôle du stratège est double : il propose une vision et conçoit le dispositif de sélection des projets.

3.2.1. La proposition d'une vision

Il revient à la direction générale de construire une vision proposée ensuite à l'organisation. Ce rôle fondamental du stratège pose explicitement trois questions relatives au processus visionnaire : sa création, son partage et enfin son évolution éventuelle.

La création de la vision est un processus complexe dans lequel l'intuition, la conviction et la créativité s'avèrent centrales, certains n'hésitant pas à parler de « *véritable illumination de la part du dirigeant* » (Kœnig, 2004, p. 67). Semi-consciente (au mieux), cette élaboration ne doit pas seulement être le fait d'un individu unique à qui le futur aurait été révélé de manière quasi mystique mais aussi comporter une dimension interactive à travers les connexions que celui-ci doit mobiliser pour élaborer sa vision : échange avec des membres de l'organisation, prise en compte des réactions des adversaires partenaires, contacts avec des pairs... Expression d'un futur possible et désiré, la vision n'est pas qu'une simple hypothèse mais aussi l'expression d'une volonté managériale : il convient d'agir pour que le futur sélectionné advienne.

Cette réalisation effective a d'autant plus de chance de survenir que la vision est partagée en interne par les membres de l'organisation. A ce niveau, le stratège dispose alors de deux leviers :

- la mise en place de dispositifs favorisant l'interaction entre les acteurs internes à travers les coopérations : clubs transversaux, séminaires, mobilité interne des employés...
- la capacité à influencer directement les représentations (internes et environnementales) des membres de l'organisation - sur lesquelles se fonde la vision - par l'intermédiaire de ses discours, des réunions, des conventions...

Enfin, même si une vision partagée a vocation à durer, cela ne signifie pas qu'elle est immuable. Plusieurs facteurs peuvent nécessiter une adaptation ou une reconstruction complète de la vision : l'évolution de l'environnement, du métier, le changement d'un dirigeant, le rachat par un concurrent mais aussi des initiatives locales des acteurs. Autrement dit, l'entreprise « réellement » visionnaire est celle qui s'avère capable de combiner le délibéré (la vision) avec l'émergence d'une diversité déviante tant au niveau cognitif que celui des actions (Collins et Porras, 1996). Concrètement, le stratège se doit d'imaginer des dispositifs organisationnels qui (1) favorisent ces initiatives et (2) s'avèrent capables de les récupérer. Dans les deux cas, l'élaboration du dispositif de sélection de ces initiatives-projets devient primordiale.

3.2.2. L'élaboration du dispositif de sélection

On a déjà indiqué que ce dispositif était avant tout constitué de règles qui sont internes mais aussi externes. Cette mixité traduit clairement la dépendance mutuelle de l'entreprise et de son environnement : le système de sélection des projets doit refléter les pressions sélectives de l'environnement (par l'intermédiaire des macro-règles) mais aussi la liberté de choix de l'organisation (davantage concernée par la sélection et la pondération des micro-règles en vigueur).

Au-delà du choix des règles retenues, de leur nature (en particulier de l'importance accordée à la logique financière) et des interactions entre micro et macro-règles²⁷, le rôle le plus important du stratège dans l'élaboration et le pilotage de ce dispositif est sans doute, paradoxalement, de définir ses mécanismes de contestation (sic) ! Ces derniers doivent influencer les deux aires du jeu stratégique : celle des projets et celle des règles proprement dites.

Les projets déviants sont fondamentaux dans la mesure où ils permettent la régénération de la stratégie de l'organisation. Les dispositifs pour les encourager relèvent de l'intrapreneuriat et sont maintenant assez bien connus. En particulier, ils nécessitent que le stratège accorde aux acteurs locaux une certaine autonomie, leur apporte son soutien (mécénat interne, tolérance envers l'échec, encouragement à l'initiative...). De leur côté, ces derniers ne peuvent réussir que si (1) leur engagement est fort (pour surmonter les obstacles inhérents à la contestation) et (2) ils acceptent une condition de ressources nécessairement limitées.

Le stratège doit ensuite être capable de récupérer ces initiatives lorsqu'elles en valent la peine. Cette reprise en main de la contestation peut être effectuée sans adaptation du dispositif de sélection (c'est le « fait du Prince ») ou provoquer une évolution de ce dispositif. Ce sont alors les projets qui influencent le portefeuille de règles. Le stratège doit alors trancher (temporairement) en répondant à différentes questions au cas par cas, en fonction des contextes qui sont les siens :

- les projets déviants doivent-ils être sélectionnés par les mêmes règles que les projets issus de la vision ?
- le dispositif de sélection doit-il évoluer ? Si oui, comment ?

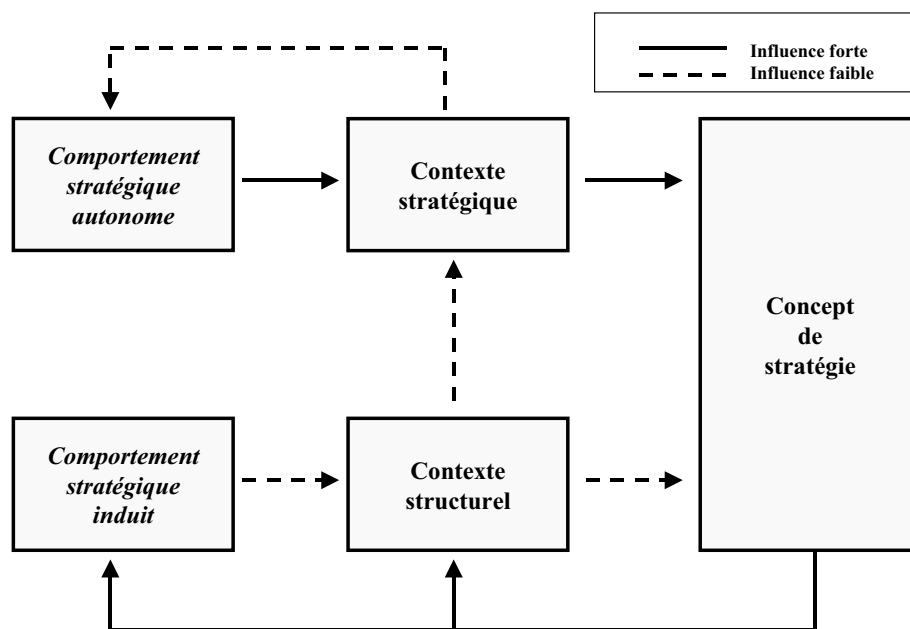
A un niveau plus global, l'évolution de ce dispositif pose clairement la question de la capacité d'apprentissage du dirigeant et de son organisation (Aurégan et al., 2007). Celle-ci comprend deux niveaux : un premier qui renvoie à la capacité des acteurs à utiliser au mieux les règles en vigueur, voire à les instrumentaliser, et un second caractérisant l'action des acteurs sur les contextes de sélection eux-mêmes. Les instruments d'apprentissage sont donc les règles de sélection mais aussi leur objet d'application : les projets.

27. Un panorama complet de l'analyse de ces différents points est développé dans le chapitre 4 de Joffre et al. (2006).

3.3. La dynamique de la mécanique stratégique : une prise en compte multi-niveaux des anticipations

La Figure 1 proposait une première représentation de la mécanique stratégique en considérant la vision comme statique c'est-à-dire en se focalisant sur le court et moyen terme. Il s'agissait de représenter une séquence stratégique associée à un cycle génération – sélection – pilotage d'un portefeuille de projets. Bien entendu, la stratégie s'inscrit dans la durée et sa dynamique doit se comprendre comme celle de l'évolution du portefeuille de projets en cours de l'entreprise. En d'autres termes, la stratégie devient alors une écologie des projets (Burgelman, 1983) qui se fonde sur un apprentissage stratégique complexe (Figure 4) s'appuyant sur deux boucles distinctes : l'induite et l'autonome.

Figure 4 : La dynamique stratégique : le modèle de Burgelman (1983)



La boucle induite renvoie aux projets découlant directement de la vision dominante ou de l'environnement dans la Figure 1. Ils subissent la sélection du contexte structurel composé de l'ensemble des mécanismes relatifs à la sélection interne, en particulier des règles de fonctionnement et de sélection des projets. La seconde boucle, dite du comportement stratégique autonome, spécifie le processus ascendant par lequel les initiatives des acteurs opérationnels, déviantes, peuvent malgré tout prendre forme. Celles-ci s'appuient sur des anticipations de ses acteurs qui peuvent différer de celle de la direction générale. Elles peuvent notamment résulter de la diversité des expériences menées sur le terrain par

Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie

les différents acteurs et des actions de soutien de la part des responsables hiérarchiques pour que les expériences les plus probantes soient élevées au rang de stratégies officiellement soutenues par la direction. Le processus de détermination du contexte stratégique traduit ces efforts. Les comportements stratégiques autonomes, à travers les agissements des différents membres de l'entreprise, produisent un contexte stratégique signifiant, capable de modifier les mécanismes de sélection interne dans l'entreprise.

Conclusion

Cet article a proposé une classification structurante des pratiques d'exploration prospective. Fondée sur l'attitude du dirigeant à l'égard du temps et sur le niveau du travail d'exploration, elle a permis de mettre en évidence quatre pratiques complémentaires d'exploration du futur. Sa déclinaison managériale, la PBV, permet d'inscrire ces pratiques dans le processus stratégique global de l'entreprise. Ce dernier est présenté comme un exercice de génération, de sélection et de coordination des projets. En s'appuyant sur les recherches de Burgelman (1983), ce processus peut être analysé comme une écologie des projets fondée sur deux processus d'apprentissage : la boucle induite et la boucle autonome. Dans cette représentation, la direction générale doit maintenir à long terme cet équilibre délicat entre ces processus autonomes et déviants afin d'éviter deux pièges majeurs (March, 1991) :

- le piège de la compétence dans lequel la direction générale s'avère incapable de générer des initiatives déviantes et/ou de les récupérer afin de régénérer l'organisation. Le risque est alors de s'enfermer dans des anticipations stratégiques immuables qui obèrent l'adaptation.

- L'erreur d'impatience dans laquelle l'entreprise se contente de capitaliser à court terme la succession des initiatives déviantes internes sans parvenir à produire un sens global (une vision) et une cohérence de long terme à l'ensemble.

La survie à long terme de l'entreprise dépend largement de sa capacité à prendre en compte les différents niveaux des explorations de ses membres :

- celui de la direction générale qui, via sa vision, donne le cap à suivre ;
- mais aussi celui des acteurs opérationnels qui développent leurs propres explorations locales, traduites en projets déviants susceptibles de faire évoluer ce cap.

Au final, c'est bien en tenant compte de ces deux niveaux d'exploration prospective, le global et le local, que l'entreprise s'avère capable d'ajuster et de renouveler son portefeuille de projets, et donc son portefeuille d'activités futures.

Bibliographie

- H.I. Ansoff (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.
- H.I. Ansoff (1965), *Corporate strategy*, Mc Graw Hill, New York, 1965, traduit en français,

- Stratégie du développement de l'entreprise, Hommes et Techniques, Paris, 1968.
- P. Aurégan, P. Joffre, T. Loilier et A. Tellier (2007), « L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement ? », *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol. 10, No. 4, p. 217-250.
- Ph. Baumard (2000), *Analyse stratégique, mouvements, signaux et interdépendance*, Dunod, Paris.
- Ph. Baumard et W.H. Starbuck (2002), « Est-il réaliste d'étudier les mouvements stratégiques d'une firme ? », Xème Conférence de l'AIMS, juin, Paris.
- W. Bennis et B. Nanus (1985), *Leaders : The Strategies for Taking Change*, Harper and Row, New York.
- G. Blanc, T. Abdessemed, B. Kahane (1997), « Quel avenir pour la planification stratégique ? Les groupes industriels multi-activité multi-pays remettent en question leurs systèmes de planification », Conférence AIMS, Montréal.
- J.Ph. Bootz, R. Monti (2008), « Les démarches prospectives : de l'aide à la décision à la conduite du changement », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 11, No.1, mars, p. 41-70.
- L.J. Bourgeois, K.M. Eisenhardt (1987), « Strategic Decision Processes in Silicon Valley : The Anatomy of a "Living Dead" », *California Management Review*, Vol. 30 issue 1, p. 143-159.
- L.J. Bourgeois, K.M. Eisenhardt (1988), « Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry », *Management Science*, Vol. 34 issue 7, p. 816-835.
- I. Bracquemond et J. de Person (2007), « Une application du principe de subsidiarité dans la démarche prospective au sein de l'entreprise », Colloque « Prospective et Entreprise », décembre.
- J.P. Bréchet, A. Desreumaux et Ph. Lebas (2005), « Le projet en tant que figure de l'anticipation : de la théorie à la méthodologie empirique », 14ème Conférence de l'AIMS, Angers, 6-9 juin.
- S.L. Brown, K.M. Eisenhardt (1997), « The Art of Continuous Change: Tying Complexity Theory and Time-Paced Evolution to Relentlessly Shifting Organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, issue 1, p. 1-34.
- R.A. Burgelman (1983), « A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context and the Concept of Strategy », *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, p. 61-70.
- J. Collins (2004), *De la performance à l'excellence*, Pearson Education France, Paris.
- J. Collins, J. Porras (1996), *Bâties pour durer*, First, Paris.
- P. Cossette P. (2001), "A Systematic Method to Articulate Strategic Vision: an Illustration with a Small Business Owner Manager", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 9, No. 2, p. 173-199.
- R.A. D'Aveni (1994), *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*, The Free Press. Traduction française, 1995, Vuibert, Paris.
- K.M. Eisenhardt, D. Sull (2001), « Strategy as Simple Rules », *Harvard Business Review*, January, p. 107-116.
- K.M. Eisenhardt, L.J. Bourgeois (1988), « Politics of Strategic Decision Making: Toward a Mid-Range Theory », *Academy of Management Journal*, Vol. 31 issue 4, p. 737-770.
- H. Fayol (1916), *L'administration industrielle et générale*, 3ème réédition de 1950, Dunod, Paris.
- R. Galvin (1998), « Science roadmap », *Science*, Vol. 280, No. 5365, p. 803.
- F. Gautier, S. Lenfle (2004), « L'avant-projet : définition et enjeux », in G. Garel, V. Giard et C. Midler (Dir.), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, Paris, p. 11-33.
- M. Gervais, G. Thenet (1998), « Planification, gestion budgétaire et turbulence », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 1, No. 3, p. 57-84.
- P. Gonod (1996), « Dynamique des systèmes et méthodes prospectives », *Travaux et*

Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie

- Recherches de Prospective, n°2, mars, Futuribles International, Lips, Datar.
- P. Gonod, J.L. Gurtler (2002), « Evolution de la prospective », OCL, Vol. 9, No. 5, septembre-octobre, p. 317-328.
- G. Hamel, C.K. Prahalad (1989), « Strategic intent », Harvard Business Review, Vol. 67, No. 3, p. 63-77.
- G. Hamel, C.K. Prahalad (1995), La conquête du futur, InterEditions, Paris.
- P. Joffre, P. Aurégan, F. Chédotel et A. Tellier (2006), Le management stratégique par le projet, Economica, Paris.
- G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington et F. Fréry (2005), Stratégique, 7ème édition, Editions Pearson Education, Paris.
- G. Koenig (2004), Management stratégique – Projets, interactions et contextes, Dunod, Paris.
- F. Lacroux (1998), « Prospective et complexités », VIIème Conférence de l'AIMS, Louvain-la-Neuve.
- H. Laroche (2007), « Kathleen M. Eisenhardt : la stratégie à l'épreuve du temps », in Th Loilier et A. Tellier (dir.), Les grands auteurs en Stratégie, EMS, Colombelles, p. 493-509.
- E.P. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth (1965), Business Policy, text and cases, Richard D. Irwin, Homewood Ill.
- X. Lecocq, S. Yami (2000), « De la chaîne de valeur aux réseaux de valeur : vers un nouveau modèle d'analyse stratégique », Cahier de recherche, CLARREE.
- G. Loinger (2000), « Prospective des territoires : enjeux et problèmes », Journées d'études « Prospective, pilotage stratégique et développement régional », Charleroi, 31 mars.
- J. March (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », Organization Science, Vol. 2, No. 1, p. 71-87.
- B. Mazière (2001), « Une étude des pratiques et objectifs de planification stratégiques des groupes français », Gestion 2000, p. 19-36, janvier-février.
- H. Mintzberg (1990), Le management, voyage au cœur des organisations, Editions d'Organisation, Paris.
- H. Mintzberg (1994), Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod, Paris.
- G. Morgan (1989), Images de l'organisation, Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, Québec, p. 104-105.
- G. Musca (2005), « L'acquisition de compétences en environnement incertain. Le cas d'équipes projets Internet », 14ème Conférence de AIMS, Angers.
- M.E. Porter (1981), « The contribution of industrial organization to strategic management », Academy of Management Review, Vol. 6, No. 4, p. 609-620.
- D. Rigby, P. de Leusse (2007), Les outils du management, Vuibert, Paris.
- F. Roubelat (2001). « Réseaux prospectifs et stratégie d'entreprise », Revue Française de Gestion, Mars-avril-mai, p. 14-22.
- M. Saïas, E. Métais (2001), « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 4, No. 1, p. 183-213.
- F. Seraidarian (2007), « Réinventer le management stratégique à partir d'une approche prospective : le cas du groupe La Poste », Actes du colloque « Prospective et Entreprise », Paris, 6 décembre.
- Strategor (1993), Stratégie, structure, décision, identité, 2ème édition, InterEditions, Paris.
- S. Thomke (2001), « Enlightened experimentation : the new imperative for innovation », Harvard Business Review, February, p. 67-75.
- Ch. Torset (2002), « La notion de réflexion stratégique : une approche par les contextes », 11ème Conférence de l'AIMS, Paris, 5-7 juin.
- Wilson I. (1992), "Realizing the power of strategic vision", Long Range Planning, Vol. 25, No. 5, p. 18-28.