

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor
*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et
Innovation
** Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires
(liste au 1^{er} avril 2001)

**LA PROSPECTIVE, POUR QUOI FAIRE ?
COMMENT FAIRE ?**

par

Michel GODET

Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers

Séance du 6 mars 1998

Compte rendu rédigé par Christophe Raffalli

Bref aperçu de la réunion

Estimant que nous vivons une époque de mutation et d'incertitude, Michel Godet explique qu'il est nécessaire d'utiliser la prospective pour se préparer aux futurs possibles. Il expose une méthode qui complète les démarches stratégiques plus classiques, et qu'il est nécessaire de lier aux modes de management. S'interdisant de chercher à prédire l'avenir, ce «pape» de la prospective milite pour plus de rigueur dans cette indiscipline intellectuelle nécessairement heuristique.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Michel GODET

J'ai commencé ma carrière dans une société de conseil où je me suis rendu compte qu'être consultant ne permet pas nécessairement de poser librement les bonnes questions ni d'exposer au client des idées qui lui seraient pourtant utiles. J'ai également pu vérifier le principe de Confucius selon lequel il ne faut pas donner un poisson à quelqu'un qui a faim mais qu'il vaut mieux lui apprendre à pêcher. Partant de ces deux constats, j'ai donc décidé de quitter le conseil pour devenir professeur au CNAM : j'y suis actuellement titulaire d'une chaire de prospective industrielle.

À quoi sert la prospective ?

L'avenir a comme caractéristique d'être multiple, ouvert et indéterminé. Toute vie est donc empreinte d'une incertitude importante : on ne sait pas ce qui va se produire ni comment. Dans ces conditions on comprend pourquoi il est possible de réduire l'incertitude, de la maîtriser, et pourquoi il est impossible de la supprimer : l'avenir n'est pas écrit mais reste à faire.

Cependant, maîtriser le changement et non le subir suppose que l'on soit en mesure de l'anticiper autant que possible. Bon nombre des questions qui posent problème aujourd'hui avec beaucoup plus d'acuité que par le passé ont gagné en vigueur car elles n'ont pas été traitées à temps. Quatre attitudes sont possibles face à l'avenir :

- la passivité : on ne se questionne pas sur son avenir ;
- la réactivité : on agit sans avoir anticipé ; c'est malheureusement une situation fréquente en entreprise où les cadres agissent souvent dans l'urgence sans être en mesure de réfléchir sur le moyen et long terme ;
- la préactivité : on se prépare au changement en envisageant les futurs possibles ;
- la proactivité : c'est une action complémentaire à la précédente, qui consiste à agir pour provoquer les changements souhaités ; cette attitude suppose que celui qui agit ait un projet ; nous reviendrons sur cette idée.

Dans un contexte où les mutations sont si importantes et aussi mal prises en compte, le rôle de la prospective est crucial puisqu'il permet à l'entreprise d'adapter sa stratégie tout en gardant sa ligne directrice. La prospective permet donc à l'entreprise d'être plus maîtresse de son devenir tout en restant souple sur les ajustements qu'elle doit réaliser.

Les conditions d'une prospective rigoureuse

Préalablement à la prospective, il est nécessaire de remettre en cause tout ce qui est source d'unanimité dans une entreprise. Si l'on considère en effet que l'adhésion au groupe force la convergence des points de vue, ses membres restent dans la normalité et courent le risque à terme de s'enfermer dans des clichés et d'apporter des solutions à des problèmes mal posés.

Depuis vingt ans j'ai dénoncé un certain nombre de clichés lorsque je jugeais que l'on se fourvoyait trop gravement. J'ai écrit en 1978 un article dans *Le Monde* pour dénoncer le risque de surabondance d'énergie en France. Plus récemment il m'est arrivé de dénoncer des clichés tels que la mondialisation, le réchauffement de la planète... Remettre en cause des évidences partagées me paraissait nécessaire pour que l'on ait une chance de bien traiter les problèmes. Car si l'on se trompe lors de la phase de diagnostic, les prescriptions que l'on proposera seront forcément inefficaces.

Finalement, une démarche de prospective peut être résumée à l'aide des cinq questions fondamentales suivantes :

- qui suis-je ?

- que peut-il advenir ?
- que puis-je faire ?
- que vais-je faire ?
- comment le faire ?

Nous mobilisons lors de cette démarche un ensemble de techniques probabilistes ou de techniques plus classiques telles que l'élaboration de scénarios ou des méthodes issues de l'analyse stratégique. Il est important de retenir ici qu'il n'existe pas d'outils plus performants que les autres. Ils servent globalement à créer un langage commun, à améliorer la cohérence et à stimuler l'imagination : leur valeur est essentiellement heuristique.

Prospective, stratégie et management

En présentant la prospective comme un moyen d'anticiper l'avenir et de mieux maîtriser les incertitudes, j'ai omis de faire le lien entre prospective, stratégie et management. Ces trois notions sont pourtant indissociables, car on ne peut pas faire de stratégie sans anticipation et l'anticipation renvoie forcément à l'action stratégique. De plus, prospective et stratégie ne sont efficaces en termes d'action que si elles sont accompagnées par un management cohérent.

Trois principes clés pour le management des hommes

L'expérience m'a montré que toute démarche de prospective doit être guidée par trois principes.

En premier lieu cette démarche doit être guidée par un principe de contingence. Cela signifie qu'il faut décliner les contraintes en fonction du contexte. En effet, l'efficacité des combinaisons de facteurs humains, organisationnels, techniques et financiers en dépendent. Pour reprendre l'idée de Lawrence et Lorsch, il n'existe pas une structure d'entreprise meilleure que les autres, mais des structures contingentes aux situations.

En second lieu, il faut respecter un principe de changement. Le monde change mais les problèmes demeurent car ils sont liés aux grands invariants de l'histoire, ces derniers étant eux-mêmes liés à la nature humaine. Trop souvent par le passé, les dirigeants ont surestimé la rapidité du changement et sous-estimé les inerties. On a cru par exemple que les progrès accomplis dans les médias (radio, magnétophone, magnétoscope) bouleverseraient la façon d'enseigner. Il s'avère en fait que rien ne remplace le contact entre le maître et ses élèves et que le lien social est crucial. Néanmoins le changement est nécessaire. Le management avisé est celui qui rompt régulièrement avec les habitudes de l'entreprise et les remet en cause. Pour être stimulé, l'homme a besoin d'inscrire ses actions dans des projets renouvelés régulièrement.

Le troisième principe est le corollaire du précédent : si l'homme a besoin d'être mobilisé sur des projets à chaque fois différents et nouveaux, il faut inscrire ses actions dans un cadre plus vaste qui donne un sens à sa vie. Cela ne consiste pas à viser un même objectif au cours du temps, mais une succession d'objectifs à des étapes différentes qui vont constituer la trame du projet.

DÉBAT

La délicate appréciation de l'avenir

Un intervenant : *Vous est-il arrivé de vous tromper dans vos prévisions ?*

Michel Godet : Bien sûr, l'avenir n'est jamais complètement prévisible. Au moment où nous faisons de la prospective pour les assureurs, personne n'avait anticipé la déflation, ni n'imaginait que l'inflation puisse chuter comme elle l'a fait. On pensait en effet à l'époque qu'une inflation importante profitait à tellement d'acteurs (banques, consommateurs, État...) qu'un tel revirement de tendance était peu prévisible. Nous n'avons également pas anticipé la modification de la structure familiale en France, et plus précisément l'augmentation de foyers monoparentaux. Enfin, nous n'avons pas vu venir si vite l'effondrement de l'Est. Celui-ci n'était pas attendu avant 2005, et les meilleurs spécialistes imaginaient qu'il passerait par un processus violent.

Les études de prospective au concret

Int. : *Quels sont vos interlocuteurs lorsque vous travaillez en entreprise ?*

M. G. : Lors des années 1970, la prospective était à la mode car les ingénieurs qui travaillaient dans les services stratégiques utilisaient facilement les outils mathématiques que nous mettions à leur disposition. De nos jours les demandes d'études nous sont adressées par les dirigeants d'entreprise. C'est une condition quasi nécessaire car, si la demande n'est pas forte, il n'est pas possible de mener jusqu'au bout la démarche prospective.

Int. : *Comment procédez-vous pour réaliser une étude ?*

M. G. : Prenons l'exemple d'une étude prospective que j'ai faite en 1971 et qui portait sur le développement du nucléaire en France en l'an 2000. Suite à une série d'entretiens et de réunions de *brainstorming* avec dix ingénieurs du CEA et d'EDF, nous avons commencé par isoler cinquante facteurs qui conditionnent le développement du nucléaire. Puis nous avons cherché à identifier dans quelle mesure ces facteurs étaient liés. On a pu ainsi en isoler cinq qui conditionnaient lourdement les autres. Finalement nous sommes parvenus au résultat que le développement du nucléaire en l'an 2000 dépendrait essentiellement de la sensibilité aux effets externes, des inventions et du développement technologique, de la fusion, des accidents et des problèmes de sites.

La prospective en tant que discipline académique

Int. : *De quel statut la prospective jouit-elle sur le plan académique ? Fait-on de la prospective dans d'autres pays que la France ?*

M. G. : La prospective n'est malheureusement pas reconnue comme une discipline au CNRS ni à l'université. De leur côté, les économistes ne s'intéressent guère à nos travaux. Finalement, c'est en entreprise que la prospective intéresse le public le plus large. Cela pose la question de l'ouverture du monde académique à des domaines de la pensée socialement pertinents. Aujourd'hui la prospective stratégique d'entreprise est rattachée aux sciences de gestion.

Fabrice Roubelat : *S'intéressant à la stratégie d'entreprise, le rattachement le plus naturel de la prospective est celui des sciences de gestion. Mais le rattachement académique varie souvent en fonction des spécificités nationales. Aux États-Unis la prospective s'apparente à la science politique et en Grande-Bretagne à l'économie*

industrielle à travers la Science Policy. Les travaux les plus proches des nôtres sont ceux réalisés par les chercheurs finlandais de l'université de Turku.

Le démon démographique de la France de l'an 2000

Int. : *Quand on parle ou que l'on entend parler de la France, les Français ou le système français sont toujours décrits comme particulièrement rigides. Pouvez-vous nous dire s'il existe une spécificité hexagonale face au changement ?*

M. G. : Pour répondre à votre question, je reprendrais la remarque de Jacques Lesourne : «la France est un modèle soviétique qui a réussi». Il est vrai que si l'on prend les statistiques du nombre d'emplois dans le secteur public, on constate que la France suit depuis 1980 une politique opposée à celle des autres pays européens. Entre 1980 et 1998 le nombre d'emplois publics est passé de 20 % à 25 % en France, alors que la moyenne européenne, sur la même période, est passée de 20 % à 16 %. Lorsque l'on fait un sondage auprès de lycéens pour savoir quels sont leurs projets d'avenir, 40 % souhaitent devenir fonctionnaires. Par contre, ils ne veulent ni faire de la vente ni se destiner à des métiers techniques. Il semble donc qu'il existe bien une mentalité française.

Mais ce n'est pas cette mentalité qui me semble poser le plus problème à la société française. Depuis 1975, il y a 1,6 millions de jeunes en moins. En comparaison, il y a eu 1,3 millions de morts lors de la guerre 14-18. Cette diminution du nombre de jeunes est dramatique car, contrairement à ce qu'on croit souvent, un pays n'accroît ses richesses que lorsqu'il y a une croissance démographique. La population française a augmenté de quatre millions en six siècles et elle a augmenté de sept millions, entre 1960 et 1975, fin de la prodigieuse croissance des «Trente Glorieuses». Cet accroissement de richesses est dû à la croissance de la population. Il faut avoir à l'esprit «qu'il n'y a de richesse que d'hommes», or il va y avoir de moins en moins de jeunes en France. La France perd chaque année de cinquante à cent mille personnes de vingt à quarante ans alors que cette tranche d'âge avait augmenté pendant les trente dernières années de cent à cent cinquante mille par an. Si aucune mesure n'est prise rapidement, les moins de vingt ans seront, en 2020, deux fois moins nombreux que les plus de soixante ans.

Dans le même ordre d'idée, la population américaine a augmenté entre 1975 et 1994 de 21 % et l'emploi de 42 %. Au Japon, la population a augmenté de 12 % et l'emploi de 24 % alors qu'en Europe la population a augmenté de 6 % et l'emploi de seulement 2 %. Il faudrait donc que l'Europe fasse aussi plus de prospective en matière démographique.

La «crise des élites», problème ou idée reçue ?

Int. : *En décrivant votre méthode de travail, vous avez dit qu'il est nécessaire de remettre en cause les idées reçues. Or, en parlant de «crise des élites» dans la presse, n'alimentez-vous pas ainsi une idée reçue ?*

M. G. : Les méthodes que je préconise ne peuvent pas s'appliquer à un individu mais à un groupe d'individus. Faire de la prospective est, comme je l'ai déjà dit, un moyen de mettre des connaissances en commun dans une entreprise et de permettre une communication entre ses différentes entités.

Il existe un «mal français» consistant à nommer des dirigeants d'entreprise en fonction de leur appartenance, non en fonction de leurs compétences. Ce qui n'empêche pas que les détenteurs de diplômes soient compétents. Malheureusement, j'ai constaté que les phénomènes de mafia engendrent des phénomènes de sclérose dans les entreprises. Je reconnais que le diplôme ne suffit pas pour qu'un dirigeant reste en place. Mais si l'on ne sort pas de l'X ou de l'ENA il est beaucoup plus difficile d'avoir accès à des fonctions de dirigeant d'entreprise.

Int. : *Il est commode en période de tension de prendre les élites pour boucs émissaires. En réalité, les parachutages sont de moins en moins fréquents et les dirigeants sont de plus en plus sur des sièges éjectables. Je regrette que M. Bauer et B. Bertin-Mourot qui se sont intéressés aux élites n'aient pas tenu compte de cette évolution dans leurs travaux récents, où ils analysent l'accession au pouvoir dans les entreprises françaises. On assiste actuellement à une rotation de plus en plus rapide de ces dirigeants à la tête des entreprises.*

Une autre idée reçue est qu'en mettant les dirigeants en position plus précaire, cela réduira la sclérose des entreprises et sera donc plus créateur d'emplois. Mais on peut montrer, comme l'a fait récemment Rachel Beaujolin dans une thèse soutenue au CRG¹, que l'ampleur des processus de réduction des effectifs est à relier avec la fragilité des dirigeants : ils réduisent les effectifs car sinon leur position est menacée. En la matière, les idées reçues qui plaisent à l'opinion ne sont pas forcément de bonne prospective...

Présentation de l'orateur :

Michel Godet : Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, il est titulaire de la chaire de prospective industrielle et dirige le département prospective de la SEMA. Il est l'auteur d'un «Manuel de prospective stratégique» en deux tomes chez Dunod (tome I : «Une indiscipline intellectuelle», tome II : «L'art et la méthode»).

Diffusion Juillet 1998

¹ Rachel Beaujolin, « De la détermination du sureffectif à la quête infinie de flexibilité : où mènent les processus de réduction des effectifs ? » Thèse de Doctorat, Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique, juin 1997.