

Note obtenue : 19,5/20

**EXAMEN DE PROSPECTIVE ET STRATEGIE DES ORGANISATIONS
DU LUNDI 13 SEPTEMBRE 1999**

**1) « L'avenir est la raison d'être du présent ». Commentez cette affirmation.
Quelles en sont les implications pour la prospective ? (4 points)**

Gaston Berger, père fondateur de la prospective en France, est le créateur du terme « prospective », néologisme signifiant « regard tourné vers l'avenir ». Pour lui, avant d'être une méthode ou une discipline – entendez une « indiscipline intellectuelle » (Pierre Massé) - la prospective est une attitude. Or, l'attitude prospective est née d'une révolte de l'esprit contre le joug du déterminisme et le jeu du hasard. Il s'agit donc d'un combat pour l'anti-fatalité (Hugues de Jouvenel) et l'anti-hasard (Pierre Massé). Ce combat est mené par la force de la volonté. Or, il n'y a pas de volonté sans objet et l'objet de la volonté, c'est précisément que le désir se réalise. Le projet entraîné par le désir est le moteur de l'action. Ainsi, la prospective est avant tout une attitude d'esprit (l'imagination et l'anticipation) et un comportement (l'espoir et la volonté) mobilisés pour assurer la qualité et la maîtrise de l'existence présente et future. La prospective réhabilite ainsi le désir comme force productive d'avenir (Henri Lefebvre) et c'est par la même occasion réhabiliter le subjectivisme et l'utopie : l'utopie en tant qu'objet virtuel du désir est la source où l'action puisse son sens.

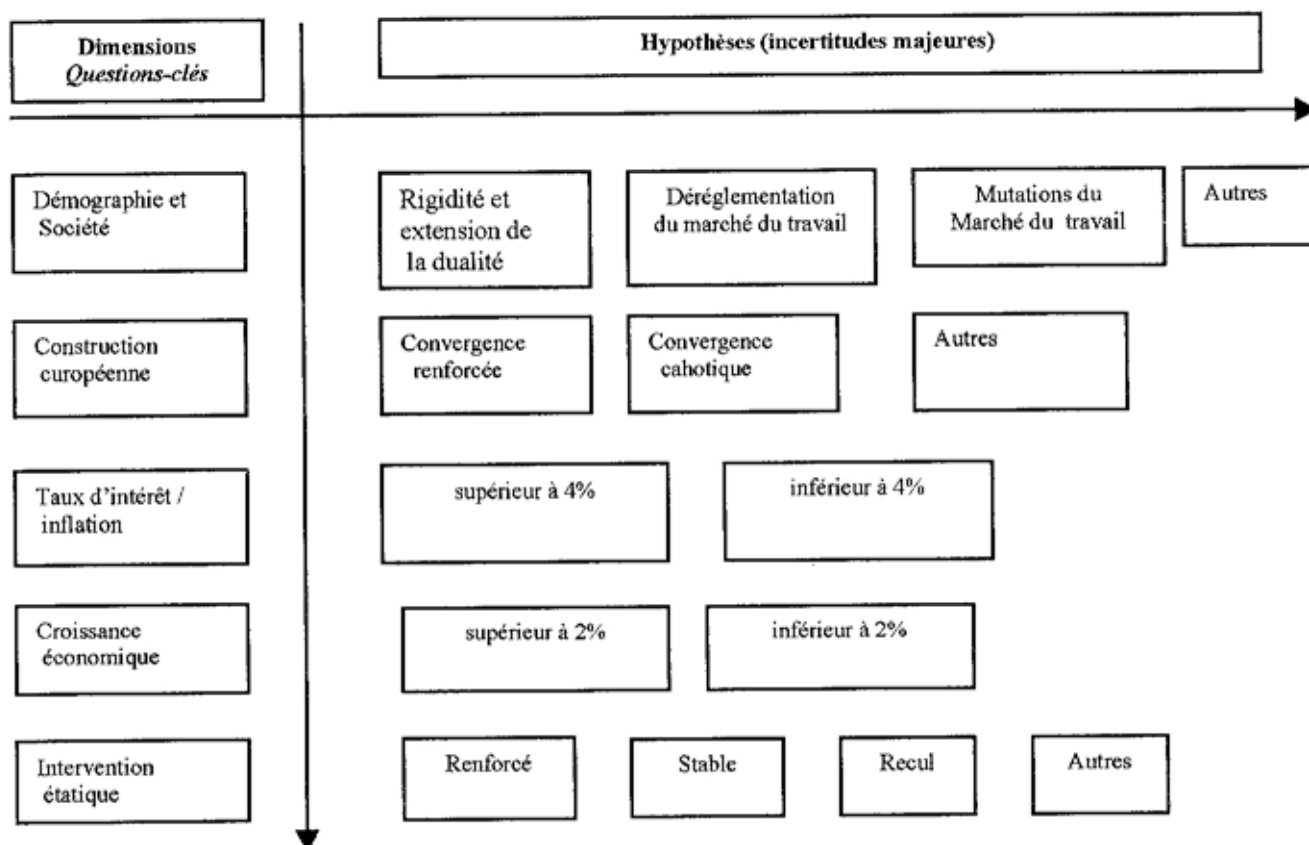
Le désir part à la conquête du futur pour donner un sens au présent : « l'avenir est la raison d'être du présent ». Cette formule de Gaston Berger révèle aussi que le présent peut être riche ou pauvre de l'avenir qu'il a devant lui. Le présent est d'autant plus riche que l'avenir reste ouvert à un large éventail de futurs possibles dans lequel le souhaitable pourra s'épanouir. « La vieillesse c'est le rétrécissement des possibles » (G. Berger); ce qui restera possible dans l'avenir dépend de notre action présente. Plus l'éventail des futuribles est ouvert, plus l'avenir est multiple et incertain. Or, l'incertitude est vitale pour le désir. Il en résulte que l'horizon de la prospective n'est pas figé ; que l'avenir reste à faire.

Il faut donc regarder l'avenir pour éclairer le présent. L'anticipation donne un sens appropriable à l'action. (Cf. triangle grec). Ainsi le rêve féconde la réalité et l'action est orientée vers un futur désiré. Dès lors, l'objet de la prospective est d'engager l'action présente en fonction du projet animé par le désir, de manière à préparer l'avenir souhaitable. La prospective doit donc préserver le maximum de degrés de liberté ; en particulier, elle doit orienter l'action à la lumière des futurs possibles et désirés en recherchant le maximum de souplesse face à l'incertitude et de telle façon que notre avenir ne soit pas compromis de manière irréversible.

La prospective prône donc face à l'avenir une attitude à la fois préactive (se préparer aux changements prévisibles comme l'assureur) et proactive (agir comme le conspirateur, pour provoquer les changements souhaitables).

Pour la prospective, l'avenir est donc la clé de l'explication du présent. En effet, le présent ne s'explique pas seulement par le passé, mais aussi par l'image du futur qui s'imprime dans le présent. Ainsi, par exemple, la consommation d'un individu à un moment donné ne dépend pas uniquement de ses revenus antérieurs (épargne), mais

Trame des scénarios globaux d'Axa France



3) Quelle est l'utilité de la prospective pour la stratégie ? Rappelez à cette occasion les différentes étapes de la démarche intégrée de prospective stratégique et les cinq questions fondamentales de la prospective stratégique. (5 points)

L'action sans but n'a pas de sens et l'anticipation suscite l'action. Ainsi prospective et stratégie sont-elles généralement indissociables comme en témoignent les expressions de « prospective stratégique » – concept européen des années 90 – où l'anticipation de la prospective est mise au service de l'action stratégique et du projet d'entreprise, et de « stratégie prospective » (Lucien Poirier). L'anticipation invite donc à l'action. « L'entreprise n'existe que dans son anticipation du futur » (Marc Giget).

La prospective est donc une méthode de préparation de la décision. Elle consiste à identifier les enjeux du futur sur lesquels des positions sont à prendre et des percées stratégiques à réaliser ; à mettre en perspective les tendances, les scénarios d'évolution et les ruptures possibles dans l'environnement de l'entreprise/organisation ; à imaginer les options alternatives ; à formuler des critères pour évaluer le choix des options stratégiques qui relève lui de la stratégie, cet « art de faire concourir la force pour atteindre les buts de la politique » (Général Bauffre).

Dans un environnement turbulent et incertain, la prospective permet aussi d'engager une pédagogie des changements au sein de l'organisation. Par ailleurs plutôt que de parler de stratégie, il serait plus pertinent de parler d'orientations stratégiques, i.e des attitudes et des positionnements vis-à-vis des grands enjeux. Comme le souligne (Ch. Stoffaës) : « La prospective permet d'analyser toutes les situations futures possibles et les réactions appropriées. La stratégie est le choix des positions à prendre. La

prospective stratégique, c'est la préparation du repositionnement pour assurer la survie » c'est-à-dire la pérenité du développement de l'entreprise.

Si la stratégie vise à éclairer le choix des actions stratégiques, elle est souvent stratégique. En effet, pour assurer la flexibilité stratégique, elle vise à:

- orienter l'action présente (le plan) à la lumière des futurs possibles et désirés, en recherchant le maximum de souplesse face à l'incertitude ;
- baliser les futuribles (Bertrand de Jouvenel) de repères (clignotants) qui aident à distinguer dans l'avalanche des faits présents les faits porteurs d'avenir (« faits infimes par leurs dimensions présentes mais immenses par leurs conséquences virtuelles », P.Massé)
- mobiliser l'intelligence des hommes ; c'est l'appropriation du changement par l'anticipation partagée.

En effet, c'est par l'appropriation (la motivation et la mobilisation collective) en effet que passe la réussite des projets où l'anticipation (la réflexion prospective) éclaire l'action efficace (la volonté stratégique). On retrouve ici les trois composantes du triangle grec.

L'approche intégrée de prospective stratégique est née du rapprochement de la méthode des scénarios de la prospective avec les arbres de compétences de l'analyse stratégique. En effet, la prospective a pris son essor dans les années 80 en se diffusant dans les entreprises et les administrations, notamment par la planification stratégique par scénarios dans les entreprises du secteur énergétique (Shell, EDF, ELF). Dès les années 80, un rapprochement s'est opéré entre prospective et stratégie : dans un environnement multiple, complexe et incertain, la prospective avec ses tendances et ses risques de rupture bouleverse le présent et interpelle la stratégie. De son côté la stratégie s'interroge sur les choix possibles et les risques d'irréversibilité et se réfère aux scénarios d'environnement, comme en témoignent les travaux de Michael Porter.

La synthèse a été réalisée en 1989 dans une approche intégrée, récemment rebaptisée de « planification stratégique par scénarios ».

Cette approche intégrée consiste à dégager des orientations et des actions stratégiques en s'appuyant sur les compétences de l'entreprise en fonction de l'évolution de son environnement global et concurrentiel. Cette démarche est présentée ci-après sous la forme d'un schéma logique et séquentiel en 9 étapes.

Si prospective et stratégie sont deux amants indissociables, il convient notamment de distinguer : - le temps de l'anticipation ; i.e de la réflexion prospective sur les changements possibles et souhaitables ;

- du temps de la préparation à l'action ; i.e de l'élaboration et évaluation des orientations stratégiques possibles pour se préparer aux changements attendus (préactivité) et provoquer les changements souhaitables (proactivité).

Cette dichotomie entre conduit à distinguer cinq questions fondamentales :

Q0 : Qui suis-je ?

Q1 : Que peut-il advenir ?

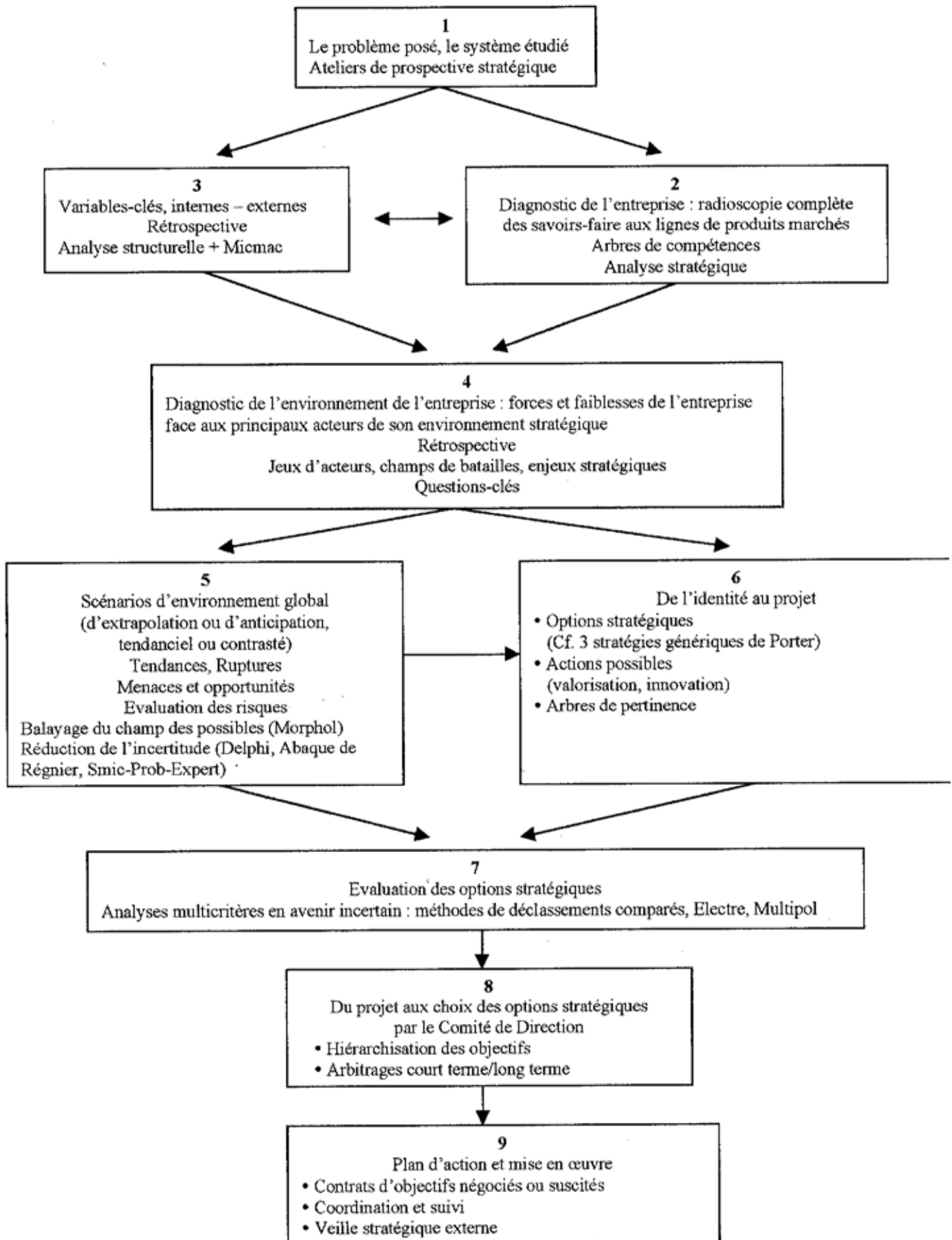
Q2 : Que puis-je faire ?

Q3 : Que vais-je faire ?

Q4 : Comment le faire ?

La prospective seule est centrée sur Q1; elle devient stratégique lorsque l'entreprise s'interroge en Q2. La stratégie, quant à elle, part de Q2 pour se poser successivement Q3 et Q4.

L'approche intégrée : planification stratégique par scénarios



4) Commentez les tableaux suivants concernant la charge des retraites à l'horizon 2010. Discutez-en les hypothèses socio-économiques, explicites ou implicites, en vous référant si nécessaire aux évolutions passées. Concluez sur la qualité pour le prospectiviste de ces prévisions.

Les PID à l'instar de la France sont confrontés au vieillissement démographique qui va s'accélérer à partir de 2005-2010, et qui « risquerait » d'entraîner – à un système constant - une augmentation de la charge des retraites voire la faillite du système de protection sociale par répartition en raison du déséquilibre entre d'une part les générations nombreuses (celle du Baby boom) qui atteindront l'âge de 60 ans au début du siècle prochain (des inactifs plus nombreux), et d'autre part les générations creuses (celles du Baby Krach) qui atteindront alors l'âge d'entrée en activité professionnelle, des actifs-cotisants moins nombreux.

Ces inquiétudes sur l'impact macro-économique du vieillissement démographique ont suscité de nombreuses études notamment sur l'avenir des retraites à l'instar du rapport Briet présenté ici au travers de six tableaux.

On observe sur le tableau 1 que l'augmentation de la charges des retraites s'accélère après 2005 en raison de trois facteurs :

- la croissance des effectifs de retraités (tableau 3) en raison du nombre croissant des 60 ans et plus (tableau 2);
- la part croissante des retraités à taux plein en raison de l'augmentation du taux d'activité des femmes (tableau 3)
- la hausse de la pension moyenne (tableau 4), i.e la masse des prestations rapportée au nombre de bénéficiaires car la durée de cotisation augmente alors que les cotisations sont indexées sur les prix.

Ces évolutions démographiques – dont les hypothèses relatives au taux de fécondité, morbidité, aux flux migratoires ne sont pas explicitées mais vraisemblablement résultent d'évolutions tendancielle - prennent ainsi le pas sur de facteurs de croissance des charges qui avaient prévalu par le passé tels que la généralisation et l'amélioration des droits, la hausse du pouvoir d'achat des pensions ...

Mais l'évolution de la charge des retraites est aussi sensiblement conditionnée par l'évolution de la masse salariale résultant des paramètres économiques présentés au tableau 5 – les effectifs employés et le salaire réel qui permettent de déterminer l'assiette des cotisations – et dont les configurations respectives à l'horizon 2010 reposent sur des hypothèses explicites :

- l'hypothèse d'une croissance régulière des effectifs employés ($\times 1,08$ jusqu'en 2005), à comparer avec la période 1990-1997 où l'augmentation avait été de + 100 000 environ.
- l'hypothèse d'une croissance du salaire réel par tête annuel de 1%.

On comprend dès lors que ce modèle postule une augmentation de la masse salariale susceptible de réduire l'impact du prélèvement nécessaire au financement des retraites, de sorte que le ratio retraités/cotisants tomberait à 1,6 en 2010 contre 27 en 2000 (tableau 6).

Plusieurs hypothèses implicites sous-tendent ces considérations

1°) une création nette d'emplois (2,798 millions), sur laquelle il serait possible de prélever l'intégralité des charges sociales ;

2°/ une hausse de la productivité, car sinon la croissance du salaire réel entraînerait une dégradation des ratios comptables des entreprises.

3°/ un taux de croissance économique au moins de 2% voire 3%

4°/ une décrue du chômage

Autrement dit, le Rapport Briet se fonde sur l'hypothèse implicite d'un retour à la dynamique de croissance de type Trente Glorieuses ! Il s'agit bien de prévisions, càd d'estimations assorties d'un degré de confiance.

Cet exercice de prévision conduit donc à des résultats qui reposent étroitement sur les hypothèses d'entrée de sorte que le Rapport Briet n'échappe pas à *l'effet GIGO* (garbage in / garbage out).

Tableau comparatif de la prévision et de la prospective appliquée à la problématique de la charge des retraites

Prospective	Prévision
Vision globale Prise en compte d'autres variables : durée de la retraite, durée d'activité professionnelle sur la durée de vie, ...	Vision parcellaire Sous-systèmes de variables homogènes
L'avenir raison d'être du présent	Le passé explique le présent Pérennité du schéma des 30 Glorieuses
Avenir multiple et incertain L'avenir démographique et celui des retraites n'est pas écrit.	Avenir unique et certain
Prise en compte des facteurs de discontinuité et ruptures possibles : Exs : chute importante du taux de fécondité, ampleur des flux migratoires, allongement de l'âge d'entrée en retraite	Modèles déterministes et économétriques