

DE LA RIGUEUR POUR UNE INDISCIPLINE INTELLECTUELLE

*Michel Godet*¹

En s'appuyant sur l'expérience acquise lors de ses interventions en entreprises ou sur le terrain, Michel Godet nous rappelle ici quelques principes élémentaires de la démarche prospective. Il évoque aussi les attitudes et points de vue nécessaires à son bon accomplissement. Après avoir critiqué l'usage couramment abusif du terme « stratégie », il développe ses propres conceptions de la « prospective stratégique ». Pour finir, il rappelle quelques vérités simples, dont la simplicité n'a d'égale que l'énergie souvent mise pour les oublier et les contourner. Dès lors qu'on cherche à entrevoir l'avenir, nous dit-il entre autres, le mieux est, pour « se poser les bonnes questions », de « se méfier des idées reçues ». La seule évidence en prospective, c'est qu'il n'y a pas d'évidence. Sur bien des sujets, nous avons autant à oublier qu'à apprendre ; autant à abandonner ce que nous croyons savoir qu'à formuler des hypothèses nouvelles.

ALEPH

L'action sans but n'a pas de sens et l'anticipation suscite l'action. C'est ainsi que la prospective et la stratégie sont généralement indissociables, d'où l'expression de prospective stratégique. Mais la complexité des problèmes et la nécessité de les poser collectivement imposent le recours à des méthodes aussi rigoureuses et participatives que possible pour les reconnaître et faire accepter leurs solutions. Sans oublier naturellement les limites de la formalisation car les hommes sont aussi guidés par l'intuition et la passion. Les modèles sont des inventions de l'esprit pour représenter un monde qui ne se laissera jamais enfermer dans la cage des équations. C'est heureux car sans cette liberté, la volonté animée par le désir serait sans espoir ! Telle est la conviction qui nous anime : utiliser toutes les possibilités de la raison, tout en connaissant ses limites, mais aussi ses vertus. Il n'y a pas opposition mais complémentarité entre intuition et raison. Pour rester une indiscipline intellectuelle féconde et crédible, la prospective a besoin de rigueur.

Le débat d'idées sur le changement, le rôle des hommes et des organisations, l'utilité des méthodes, est encombré par un certain nombre de questions récurrentes, qui refont surface quels que soient les arguments avancés. Il en est ainsi, par exemple, de la différence et des liens entre les concepts de prospective, de planification et de stratégie ; de l'intérêt de la probabilisation des scénarios ; de la complication du complexe et de l'utilisation des outils qui ont fait leurs preuves en prospective d'entreprise, pour d'autres domaines comme la prospective territoriale. Sur toutes ces questions,

(1) Professeur titulaire de la Chaire de Prospective industrielle, CNAM. Extrait d'un article paru dans *Les Cahiers du LIPS*, n° 5, Godet M., Monti R., Meunier F., Roubelat F., « La boîte à outils de prospective stratégique », novembre 2001 (5ème édition). LIPSOR (Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation) : <http://www.cnam.fr/lipsor>.

l'expérience accumulée depuis bientôt trente ans à l'occasion de plusieurs centaines d'interventions en entreprise et sur le terrain nous permet d'apporter des réponses claires, au moins dans notre esprit.

1. Planification, prospective et stratégie : quelle différence ?

Les concepts de prospective, de stratégie, de planification sont dans la pratique intimement liés, chacun appelle les autres et s'y mêle : on parlera de planification stratégique, de management et de prospective stratégique. Chacune de ces approches renvoie à un référentiel de définitions, de problèmes et de méthodes dont la spécificité est d'autant moins établie que le langage n'est pas stabilisé.

Comment s'y retrouver ? N'y a-t-il pas de grandes proximités entre toutes ces approches ? Face aux problèmes concrets, n'a-t-on pas accumulé une série de méthodes d'autant plus utiles que l'on connaît leurs limites ? À ces questions, nous répondons sans hésiter. Il y a bien une boîte à outils d'analyse prospective et stratégique et les managers avisés auraient bien tort de s'en priver car on peut ainsi créer un langage commun et démultiplier la force de la pensée collective tout en réduisant ses inévitables biais. Mais pour cela, il faut revenir aux concepts fondamentaux et à leur histoire.

Pour être fécond, c'est-à-dire porteur d'espoir, le mariage de la prospective et de la stratégie doit s'incarner dans la réalité quotidienne et donner lieu au travers de l'appropriation (par tous les acteurs concernés du haut en bas de la hiérarchie) à une véritable mobilisation de l'intelligence collective. Si la rencontre entre prospective et stratégie était inévitable, elle n'a pas pour autant effacé la confusion des genres et des concepts. Ces derniers sont beaucoup plus proches qu'on ne l'admet généralement. Ainsi, la définition de la planification proposée par Ackoff (1973) « *concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels pour y parvenir* » ne diffère en rien de celle que nous proposons pour la prospective, où le rêve féconde la réalité, où le désir est force productive d'avenir, où l'anticipation éclaire la préactivité et la proactivité.

Les modes managériaux se succèdent avec toujours un point commun. Il s'agit de motiver les hommes en leur lançant de nouveaux défis, étant entendu que le processus d'implication est l'objectif recherché ; il s'obtient avec ou sans le résultat. C'est en ce sens que les analyses stratégiques partagées peuvent produire la synthèse de l'engagement collectif, contrairement à ce qu'avance Henry Mintzberg (1994). Le plus difficile n'est pas de faire les bons choix, mais d'être sûr que l'on réussisse à ce que chacun se pose les vraies questions. Un problème bien posé, et collectivement partagé par ceux qui sont concernés, est déjà presque résolu. N'est-ce pas ce que signifie Michel Crozier lorsqu'il déclare : « *le problème, c'est le problème !* »

L'héritage accumulé en analyse stratégique est considérable. Ainsi, par exemple, l'analyse classique en termes de menaces et opportunités provenant de l'environnement général, montre que l'on ne peut pas se limiter, au nom de la profitabilité à court terme, à la seule analyse de l'environnement concurrentiel comme on pourrait le croire en lisant les premiers ouvrages de Michael Porter.

Les multiples incertitudes qui pèsent, notamment à long terme, sur le contexte général montrent l'intérêt de la construction de scénarios globaux pour éclairer le choix des options stratégiques et assurer la pérennité du développement.

Le marché des idées managériales et stratégiques est marqué par la domination écrasante des approches et outils conçus outre-Atlantique. Pourtant, nombre d'entreprises américaines ont été victimes des approches en termes de *strategic business units*. Le déclin relatif et même absolu de pans entiers de l'industrie américaine dans les années 60 à 80, par rapport à l'Europe et Japon, interdisant selon Marc Giget (1998) de parler d'approche classique américaine : « *le renouveau des années 90 s'est fait à partir des analyses comme "Made in America" s'inspirant précisément des modèles étrangers* » pour redécouvrir les vertus du positionnement par rapport aux meilleurs (*benchmarking*), de la remise à plat complète des processus et des organisations (*reengineering*), du recentrage sur les

métiers de base (*downsizing*) et de l'innovation à partir des macro-compétences de l'entreprise. C'est bien ce qu'avancent Hamel et Prahalad (1995) pour expliquer la différence entre les entreprises qui gagnent et celles qui perdent. « *La conclusion s'imposait : certaines équipes de direction faisaient tout simplement preuve de plus de clairvoyance que d'autres. Certaines parvenaient à imaginer des produits, des services et des secteurs d'activité entiers qui n'existaient pas encore, et à en accélérer la naissance. Manifestement, elles perdaient peu de temps à se préoccuper du positionnement de leur firme dans les espaces concurrentiels existants, car elles avaient déjà entrepris d'en créer des nouveaux. D'autres sociétés – les traîneurs – se souciaient, elles, davantage de la conservation du passé que de la conquête du futur* ». Au passage, relevons les similitudes : la stratégie parle de clairvoyance et d'innovation et la prospective de préactivité et de proactivité, mais c'est bien de la même chose qu'il s'agit.

C'est sans doute la raison pour laquelle l'expression de prospective stratégique se diffuse depuis la fin des années 80. Comment imaginer d'agir en stratège sans « *voir loin, large, profond, prendre des risques, penser à l'homme* » comme le fait la prospective selon Gaston Berger (1964) ? Bien sûr que non ! Et inversement, pour Gaston Berger, « *regarder l'avenir bouleverse le présent* » ; ainsi l'anticipation invite à l'action. Pour nous, l'affaire est entendue, la prospective est souvent stratégique sinon par ses retombées du moins par ses intentions et la stratégie appelle la prospective ne serait-ce que pour éclairer les choix qui engagent l'avenir.

L'usage abusif du terme stratégique

La *Grandeur et la décadence de la planification stratégique* n'ont pas fini de faire parler d'elles. Et la fortune d'Henry Mintzberg est assurée puisqu'on a beau couper cette branche, elle repousse toujours en raison de l'indépendance de ses constituants : « *une organisation peut planifier (prendre le futur en considération) sans s'engager dans une planification (une procédure formelle) même si elle produit des plans (des intentions explicites)* ». En réalité, c'est moins la planification qui est en cause que la manière dont elle a été pratiquée. La greffe de la planification stratégique ne peut prendre que si elle intègre la culture et l'identité des organisations concernées. Les leviers du développement ne sont pas seulement rationnels mais aussi émotionnels et comportementaux. D'où l'idée de management stratégique qui est presque un pléonisme puisque pour Boyer et Equilbey (1990), « *le management, c'est l'art de mettre l'organisation au service de la stratégie* ». Le management ne constitue cependant pas, en lui-même, une stratégie. La stratégie conditionne le management mais suppose aussi des objectifs et des tactiques associées (décisions contingentes). Il est vraiment difficile de s'y retrouver quand des auteurs aussi sérieux que Mintzberg se refusent à ces distinctions en citant notamment Rumelt : « *la tactique d'une personne est la stratégie d'une autre* » et se contentent d'utiliser sans restriction. « *le terme stratégique, comme adjectif pour qualifier quelque chose de relativement important* ». On le voit, il est grand temps de mettre au clair ces concepts afin d'éviter de donner des sens différents aux mêmes mots et d'utiliser des mots très différents pour dire la même chose.

Pour des auteurs classiques comme Lucien Poirier (1987) et Igor Ansoff (1965), la notion de stratégie renvoie à l'action d'une organisation sur son environnement et à la réflexion sur cette action. Tout naturellement, Lucien Poirier parlait de « *stratégie prospective*. Les deux notions sont distinctes mais souvent associées. Cependant, certains auteurs comme Fabrice Roubelat (1996) soutiennent l'idée que des prospectives seraient stratégiques et d'autres pas. Ce dernier, s'appuie notamment sur une remarque de Jacques Lesourne¹, pour avancer que : « *la décision stratégique est soit celle qui crée une irréversibilité pour l'ensemble de l'organisation, soit celle qui anticipe une évolution de son environnement susceptible de provoquer une telle irréversibilité* ».

La décision stratégique serait donc selon Jacques Lesourne celle susceptible de « *mettre en cause l'organisation dans son existence, son indépendance, ses missions, le champ de ses activités principales* ». On le comprend, il existe pour une organisation donnée, et selon cette définition, des

(1) « *Pour toute organisation... la notion de stratégie est inséparable de celle d'irréversibilité de grande échelle* », Lesourne J., « *La notion d'enjeu stratégique* », note au comité de la prospective d'EDF, novembre 1994.

réflexions prospectives de portée générale qui ne revêtent aucun caractère stratégique (irréversible) pour l'acteur qui la conduit. Ces définitions rigoureuses ont l'avantage d'écarter l'usage du mot stratégique pour qualifier tout ce qui paraît important. Cependant, la prudence et le bon sens imposent de ne pas limiter la prospective à l'interrogation sur les risques de rupture ni de réduire la stratégie aux décisions présentant un caractère irréversible pour les organisations. En effet, les frontières sont floues et impossibles à matérialiser. Il en est notamment ainsi pour les décisions, à propos desquelles Jacques Lesourne lui-même constatait : « *les grandes décisions se prennent rarement, elles deviennent de moins en moins improbables au fur et à mesure que s'accumulent les petites décisions* »².

Pour une organisation, la prospective n'est pas un acte philanthropique, mais une réflexion en vue d'éclairer l'action et tout particulièrement celle qui revêt un caractère stratégique.

Des désirs de la prospective aux réalités de la stratégie

Il est toujours tentant de prendre ses désirs pour des réalités. Or ce n'est pas parce que des visions du futur ou des scénarios paraissent souhaitables qu'il faut arrêter les choix et le projet stratégique de l'organisation en fonction de cette seule vision proactive. Il faut aussi être préactif et se préparer aux changements attendus dans l'environnement futur de l'organisation.

Tous les scénarios possibles ne sont pas également probables ni souhaitables et il faut bien distinguer les scénarios d'environnement général des stratégies d'acteurs. Ainsi, le succès du mot scénario a conduit à certains abus et à des confusions avec la stratégie qu'il convient de clarifier.

Il est ainsi judicieux de distinguer une phase exploratoire d'identification des enjeux du futur et une phase normative de définition des choix stratégiques possibles, et souhaitables pour garder son cap, face à ces enjeux.

La distinction entre ces deux temps est d'autant plus justifiée que le choix des stratégies est conditionné par l'incertitude plus ou moins forte qui pèse sur les scénarios et par la nature plus ou moins contrastée des plus probables d'entre eux.

Il faut d'autant moins confondre les scénarios de la prospective avec le choix des options stratégiques que ce ne sont pas les mêmes acteurs internes qui sont en première ligne. La phase d'anticipation des mutations se doit d'être collective et suppose l'implication du plus grand nombre. Elle fait par conséquent appel aux outils de la prospective pour organiser et structurer de manière transparente et efficace la réflexion collective sur les enjeux du futur et éventuellement l'évaluation des options stratégiques. En revanche, pour des raisons de confidentialité et de responsabilité, la phase de choix stratégiques est du ressort d'un nombre limité de personnes, en général les membres du Comité de direction de l'entreprise. Cette dernière phase n'a donc pas besoin de méthode spécifique, les décisions doivent être prises après concertation et consensus entre les dirigeants, compte tenu du mode de régulation propre à la culture de l'entreprise, ou du groupe, ainsi que du tempérament et de la personnalité de ses dirigeants. Les outils sont utiles pour préparer les choix, mais ils ne se doivent pas se substituer à la liberté de ces choix.

Quelles stratégies pour quels scénarios ?

Il n'y a pas de statistiques du futur. Face à l'avenir, le jugement personnel est souvent le seul élément d'information disponible. Il faut donc recueillir des opinions pour se forger la sienne et faire des paris sous forme de probabilités subjectives. Comme pour un joueur au casino, ce n'est que sur un ensemble de coups que l'on pourra apprécier la qualité de ses paris. La compétence des experts

(2) Lors d'une conférence donnée au Conservatoire en 1982.

interrogés pose souvent question. Notre conviction est simple : dans la mesure où un expert représente une opinion caractéristique d'un groupe d'acteurs, son point de vue est intéressant à considérer. En effet, c'est à partir de cette vision du futur, qu'à tort ou à raison, ces acteurs vont orienter leur action.

L'incertitude de l'avenir peut s'apprécier au travers du nombre de scénarios qui se répartissent le champ des probables. En principe, plus ce nombre est élevé plus l'incertitude est grande. Mais en principe seulement car il faut aussi tenir compte de la différence de contenu entre les scénarios : les plus probables peuvent être très proches ou très contrastés.

L'expérience montre qu'en général un tiers du total des possibles suffit à couvrir 80 % du champ des probables (soit 10 scénarios sur 32 possibles pour 5 hypothèses fondamentales). Si l'incertitude est faible, c'est-à-dire si un nombre limité de scénarios proches concentrent la majeure partie du champ des probables, on pourra opter soit pour une stratégie risquée (en faisant le pari d'un scénario parmi les plus probables), soit pour une stratégie robuste résistant bien à la plupart des évolutions probables. Si l'incertitude est grande (il faut plus de la moitié des scénarios possibles pour couvrir 80 % du champ des probables, ou encore les plus probables sont très contrastés), alors il convient d'adopter une stratégie flexible comprenant le maximum de choix réversibles. Le risque étant ici de refuser la prise du risque, et d'adopter une stratégie conduisant à rejeter des options risquées mais éventuellement très profitables, pour se replier sur des choix à gains aussi faibles que les risques.

Les cinq questions fondamentales de la prospective stratégique

Si prospective et stratégie sont deux amants intimement liés, ils restent distincts et il convient de bien séparer :

- 1) le temps de l'anticipation, c'est-à-dire de la prospective des changements possibles et souhaitables,
- 2) le temps de la préparation de l'action, c'est-à-dire l'élaboration et l'évaluation des choix stratégiques possibles pour se préparer aux changements attendus (préactivité) et provoquer les changements souhaitables (proactivité).

Cette dichotomie entre l'exploration et la préparation de l'action conduit à distinguer cinq questions fondamentales : que peut-il advenir ? (Q1), que puis-je faire ? (Q2), que vais-je faire ? (Q3), comment le faire ? (Q4) et une question préalable essentielle (Q0), qui suis-je ? Cette question préalable sur l'identité de l'entreprise, trop souvent négligée, est le point de départ de la démarche stratégique de Marc Giget (1998). Elle impose un retour aux sources sur ses racines de compétences, ses forces et ses faiblesses, qui n'est pas sans rappeler le fameux « *connais-toi toi-même* » des Grecs anciens.

La prospective seule est centrée sur le « que peut-il advenir ? » (Q1). Elle devient stratégique quand une organisation s'interroge sur le « que puis-je faire ? » (Q2). Une fois ces deux questions traitées, la stratégie part du « que puis-je faire ? » (Q2) pour s'en poser deux autres : « que vais-je faire ? » (Q3) et « comment le faire ? » (Q4). D'où le chevauchement entre la prospective et la stratégie.

Naturellement, il est des exercices de prospective générale qui n'ont pas de caractère stratégique clair pour un acteur ainsi que des analyses stratégiques d'entreprises ou de secteurs dont la composante prospective est embryonnaire voire inexistante. Par souci de clarté, on réservera donc l'expression de prospective stratégique aux exercices de prospective ayant des ambitions et des finalités stratégiques pour l'acteur qui l'entreprend.

Les cinq attitudes possibles face à l'avenir

C'est bien en raison du défaut d'anticipation d'hier que le présent est encombré de questions, hier insignifiantes, mais aujourd'hui urgentes qu'il faut bien régler vite, quitte à sacrifier le développement à long terme en installant d'illusoires coupe-feu. Dans un monde en mutation où les forces du

changement viennent bouleverser les facteurs d'inertie et les habitudes, un effort accru de prospective (technologique, économique et sociale) s'impose à l'entreprise pour faire preuve de flexibilité stratégique, c'est-à-dire, pour réagir avec souplesse tout en gardant son cap. Pour maîtriser le changement et ne pas le subir, les organisations doivent non seulement anticiper correctement (ni trop tôt, ni trop tard) les virages techniques, concurrentiels, réglementaires ...

Face à l'avenir, les hommes ont le choix entre quatre attitudes : l'autruche, passive qui subit le changement ; le pompier, réactif qui attend que le feu soit déclaré pour le combattre ; l'assureur, préactif qui se prépare aux changements prévisibles car il sait que la réparation coûte plus cher que la prévention et enfin, le conspirateur, proactif qui agit pour provoquer les changements souhaités.

C'est semble-t-il à Hasan Ozbekhan qu'il convient d'attribuer la paternité de ces concepts de préactivité et de proactivité dont la réunion est l'exacte définition du contenu de la prospective³.

Conclusion pratique pour les décideurs : dorénavant lorsque vous ferez un plan d'action, adoptez une cinquième attitude plus subtile faite d'urgence, de précaution et d'ambition. Bref, ouvrez trois colonnes, pour la réactivité, la préactivité et la proactivité. Aucune ne doit être trop vide ou trop remplie.

Naturellement, dans un contexte de crise, la réactivité l'emporte sur le reste et dans un contexte de croissance, il faut anticiper les changements et les provoquer notamment par l'innovation.

2. Cinq idées clés de la prospective

Tout forme de prédiction est une imposture, l'avenir n'est pas écrit, mais reste à faire. L'avenir est multiple, indéterminé et ouvert à une grande variété de futurs possibles. Ce qui se passera demain dépend moins de tendances lourdes qui s'imposeraient fatalement aux hommes que des politiques menées par les hommes face à ces tendances. Si l'avenir est bien en partie le fruit de la volonté, cette dernière pour s'exercer efficacement doit s'attacher à garder à l'esprit cinq idées clés de la prospective.

Le monde change mais les problèmes demeurent

Après plus d'un quart de siècle de réflexions et d'études prospectives sur les territoires, les entreprises et les grands enjeux des sociétés modernes, nous sommes arrivés à un constat bien connu et pourtant généralement ignoré : ce sont toujours les hommes et les organisations qui font la différence. Ainsi, lorsqu'une entreprise est en difficulté, il ne sert à rien de chercher un bouc émissaire dans la technologie, la concurrence, venue d'ailleurs, forcément déloyale, et de la subventionner. Tout s'explique le plus souvent par un défaut de qualité du management incapable d'anticiper, d'innover et de motiver les hommes.

Le monde change et les problèmes demeurent. Tel est le constat qui s'est imposé à chaque fois que nous avons retrouvé un problème déjà rencontré cinq, dix ou même quinze ans plus tôt. Il en est ainsi de l'énergie, du transport aérien en région parisienne, de la Poste, et des enjeux des sociétés modernes comme l'emploi ou la formation. L'avantage pour l'homme de réflexion est évident : l'investissement intellectuel passé n'est guère obsolète et il suffit de l'actualiser par des données récentes pour retrouver la plupart des mécanismes et constats antérieurs.

Les hommes ont la mémoire courte ; ils méconnaissent le temps long et ses enseignements. L'histoire ne se répète pas mais les comportements se reproduisent.

(3) Lors d'un dîner à Madrid il y a une dizaine d'années, Hasan Ozbekhan nous a déclaré que la traduction de concept de prospective en anglais existait bel et bien avec ces deux adjectifs *preactive* et *proactive*.

Les hommes conservent, au cours du temps, de troublantes similitudes de comportements qui les conduisent, placés devant des situations comparables, à réagir de manière quasi identique et par conséquent prévisible. Ainsi, il y a dans le passé des leçons oubliées, riches d'enseignements pour l'avenir : les cycles de pénurie et d'abondance liés aux anticipations sur les prix, la succession de longues périodes d'inflation suivies de déflation, ou encore la troublante coïncidence entre les évolutions démographiques et l'expansion ou le déclin économique et politique des pays, témoignent de cette réalité.

Chaque génération a l'impression de vivre une époque de mutation sans précédent. Ce biais est naturel : cette époque est forcément exceptionnelle pour chacun d'entre nous puisque c'est la seule que nous vivons. D'où la tendance, symétrique à la précédente, à surestimer l'importance et la rapidité des changements notamment en ce qui concerne les technologies nouvelles.

Des acteurs clefs aux points de bifurcation

Le monde réel est beaucoup trop complexe pour que l'on puisse espérer, un jour, mettre en équation son éventuel déterminisme caché. Et même si on le pouvait, l'incertitude, inhérente à toute mesure surtout sociale, garderait grand ouvert, au moins dans nos esprits, l'éventail des futurs possibles. Puisque le déterminisme est indéterminable, il faut « faire comme si » rien n'était joué, comme si la révolte de la volonté pouvait à elle seule renverser la tyrannie du hasard et de la nécessité.

Comment reconnaître les points de bifurcations ? « *Quels événements, quelles innovations vont rester sans conséquence, quelles autres sont susceptibles d'affecter le régime global, de déterminer irréversiblement le choix d'une évolution, quelles sont les zones de choix, les zones de stabilité ?* ». Voilà les questions que se pose Ilya Prigogine (1990). Elles constituent aussi le menu quotidien de la prospective. Identifier l'éventail des futurs possibles par les scénarios, n'est-ce pas aussi reconnaître le diagramme des bifurcations ? Les paramètres de bifurcations ne sont-ils pas aussi des variables clés de l'analyse prospective ?

On constate aussi ces dernières années, une convergence des théories vers le concept d'auto-organisation qui permet l'adaptation au « nouveau » et la création de nouveau. Tout se passe comme s'il y avait « *un renversement de la flèche du temps* » de sorte que « *ce que nous faisons aujourd'hui s'explique, non par nos conditionnements, mais par le but que nous explicitons et vers lequel nous tendons* » (Jean-Pierre Dupuy, 1982).

Nous retrouvons ainsi « *l'avenir raison d'être du présent* » (Gaston Berger, 1964) et il est permis d'avancer que le désir force productive d'avenir est aussi le principal moteur de l'auto-organisation.

Halte à la complication du complexe

Faut-il des outils complexes pour lire la complexité de la réalité ? Nous pensons plutôt l'inverse ; les grands esprits dotés d'une pensée complexe ont su mieux que d'autres trouver des lois relativement simples pour comprendre l'univers. Songeons aux principes de la thermodynamique ou à la théorie de la relativité. Il faut saluer le rappel à l'ordre de Maurice Allais (1989), un des plus grands économistes mathématiciens de ce temps. « *Une théorie dont ni les hypothèses ni les conséquences ne peuvent être confrontées avec le réel est dépourvue de tout intérêt scientifique* ». Il ajoute qu'il n'y aura jamais de modèles parfaits, mais seulement des modèles approximatifs de la réalité, et précise « *de deux modèles, le "meilleur" sera toujours celui qui pour une approximation donnée représentera le plus simplement les données de l'observation* ». Voilà de quoi rassurer ceux qui craignaient d'avoir perdu leur latin et faire réagir ceux qui confondent complication et complexité ... et symétriquement simplicité et simplisme ! Le défi à relever est ambitieux car s'il est facile de faire compliqué, il est difficile de faire simple.

Se poser les bonnes questions et se méfier des idées reçues

« *La réponse est oui, mais quelle est la question ?* ». Chacun se souvient de la fameuse réplique de l'acteur Woody Allen. Trop souvent, en effet, on oublie de s'interroger sur le bien fondé des questions posées et l'on se précipite comme des moutons de Panurge dans la quête illusoire de réponses à des fausses questions. Or, il n'y a pas de bonne réponse à une mauvaise question. Mais comment se poser les bonnes questions ?

La lumière crée l'ombre. Si les projecteurs de l'actualité sont si puissamment braqués sur certains problèmes, c'est pour mieux en cacher d'autres que l'on ne veut pas voir. Les idées reçues et à la mode, qui dominent l'actualité, doivent être regardées avec méfiance car elles sont généralement source d'erreurs d'analyse et de prévision. Maurice Allais figure parmi les alliés objectifs de ce combat ; il dénonce, lui aussi, « *la tyrannie des idées dominantes* ». L'information est souvent bâillonnée par le conformisme du consensus qui pousse à se reconnaître dans l'opinion dominante et à rejeter l'avis minoritaire. Finalement, celui qui voit juste a peu de chances d'être entendu.

Cette observation ne donne, évidemment, aucun crédit supplémentaire aux prédictions farfelues, mais rend suspectes nombre de conjectures et d'idées reçues. En ce sens, remettre en cause le confort d'esprit, réveiller les consciences endormies sur de fausses certitudes est indispensable en prospective.

Dans le passé, nous avons pu avoir plusieurs fois raison en nous attachant à remettre à plat les idées dominantes. Ce « reengineering » mental nous conduisit notamment à pressentir la surabondance d'énergie, à dénoncer le mirage technologique et les « japonaiseries » sur le management. La stratégie n'échappe pas à ce conformisme. Combien de choix d'investissement, d'implantation n'ont-ils pas été justifiés par le mythe de la taille critique qu'il faudrait avoir pour se battre à l'échelle mondiale ? En réalité, il existe toujours dans le même secteur des entreprises plus petites et plus performantes. La bonne question à se poser est donc : comment être rentable à la taille où l'on se trouve ? Et la réponse à cette dernière question passe souvent par une décroissance provisoire. Comme pour les arbres, une fois élagués, ils repoussent mieux !

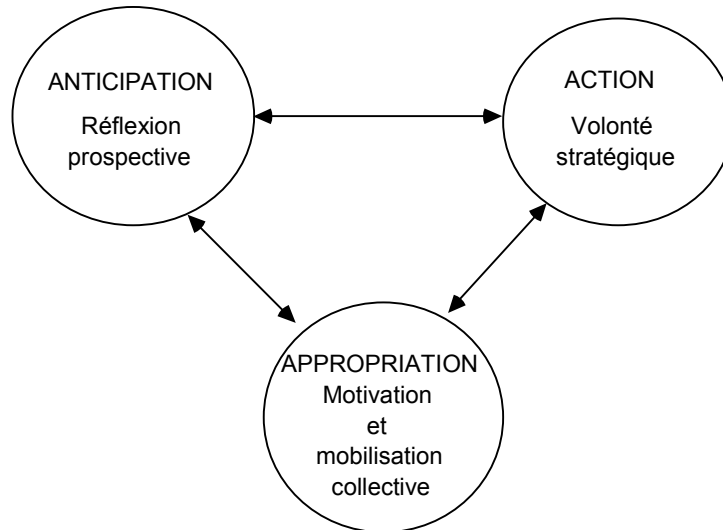
De l'anticipation à l'action par l'appropriation

La vision globale est nécessaire pour l'action locale et chacun à son niveau doit pouvoir comprendre le sens de ses actions, c'est-à-dire les resituer dans le projet plus global dans lequel elles s'insèrent. La mobilisation de l'intelligence est d'autant plus efficace qu'elle s'inscrit dans le cadre d'un projet explicite et connu de tous. Motivation interne et stratégie externe sont donc deux objectifs indissociables qui ne peuvent être atteints séparément.

C'est par l'appropriation que passe la réussite du projet. En raison de sa transparence, la mobilisation collective ne peut porter directement sur les choix stratégiques, par nature confidentiels. C'est donc la réflexion prospective collective sur les menaces et opportunités de l'environnement qui donne un contenu à la mobilisation et permet l'appropriation de la stratégie.

L'appropriation intellectuelle et affective constitue un point de passage obligé pour que l'anticipation se cristallise en action efficace. Nous retrouvons ainsi les trois composantes du triangle grec (cf. schéma ci-après) : « logos » (la pensée, la rationalité, le discours), « Epithumia » (le désir dans tous les aspects nobles et moins nobles), « Erga » (les actions, les réalisations). Le mariage de la passion et de la raison, du cœur et de l'esprit est la clef du succès de l'action et de l'épanouissement des individus (le corps). On peut aussi donner le même message en couleur : le bleu de la raison froide associé au jaune des sensations chaudes produit le vert de l'action éclatante.

Le triangle grec



Ainsi s'éclaire le faux débat entre intuition et raison et le lien entre réflexion et action. Au moment de l'action, il est trop tard pour réfléchir, et lorsqu'on le fait, il faut avoir le temps et ne pas être pressé par l'urgence. L'action est commandée par un réflexe où l'intuition paraît généralement dominer la raison. Cette impression est trompeuse car le réflexe de l'action est d'autant plus rapide et approprié que le cerveau a été entraîné, au préalable. Ce qui est vrai pour les muscles l'est aussi pour l'esprit. Il n'y a donc pas opposition mais complémentarité entre intuition et raison. (...)

Bibliographie

- ACKOFF R., *Méthodes de planification dans l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1973.
- ALLAIS M., « La philosophie de ma vie », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, 1989.
- ANSOFF I., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1989, 1ère édition originale, 1965.
- BERGER G., *Etapas de la prospective*, PUF, 1964.
- BOYER L., EQUILBEY N., *Histoire du management*, Éditions d'organisation, 1990.
- DUPUY J.-P., *Ordres et désordres*, Seuil, 1982.
- GIGET M., *La dynamique stratégique des entreprises*, Dunod, 1998
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., *La conquête du futur*, InterÉditions, 1995.
- MINTZBERG H., *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris, 1994.
- POIRIER L., *Stratégie théorique II*, Economica, 1987.
- PRIGOGINE I., « Loi, histoire et désertion », *La querelle du déterminisme*, Collection *Le débat*, Gallimard, 1990.
- ROUBELAT F., *La prospective stratégique en perspective : genèse, études de cas, prospective*, thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM, mai 1996.

Pour contacter ALEPH :

Bruno Hérault (chef de projet) : bherault@plan.gouv.fr – aleph@plan.gouv.fr
Conception et diffusion : Sylvie Chasseloup – schasseloup@plan.gouv.fr

Commissariat général du Plan

18, rue de Martignac – 75700 Paris 07 SP
+33 (0)1 45 56 51 00
<http://www.plan.gouv.fr>