

# LES ENTREPRISES PRIVEES ET LA PROSPECTIVE A LONG TERME

La revue «2000» a tenu, dans ce numéro consacré au «Système d'Étude du Schéma Général d'Aménagement de la France» mis en place à l'initiative des pouvoirs publics, à mesurer l'attitude des entreprises privées à l'égard de la prospective à long terme et à souligner ainsi que la prospective n'est pas un monopole d'État : syndicats, entreprises, associations, centres universitaires, etc... participent à cette ouverture croissante sur le monde de demain et d'après-demain.

Une table ronde a réuni Yves Berthelot, Chargé de Mission au Commissariat Général du Plan (Division des Études et Synthèses quantitatives), Bernard Delapalme, Directeur de la Recherche Scientifique et Technique du Groupe Elf-Erap, Michel Deroche, Chargé de Mission au Commissariat Général du Plan (Service Industriel), Alain Dunan, Directeur Général Idéal-Standard-France, Jean-Marie Fourier, Directeur Financier et du Plan à la Société Thomson-Brandt, Micheline Ventre-Marbeau, Présidente de l'Association des Économistes d'Entreprise.

L'I.R.I.E.C. (Institut de Recherches en Informatique et en Économie) qui a conduit le débat et mis au point le compte-rendu, était représenté par François Knecht, Président, Bernard Lalonde, Économiste-Conseil de l'Institut, Jean-Pierre Chamoux, Chargé de Recherches.

## ● Pourquoi les entreprises ont-elles intérêt à s'intéresser à la prospective à long terme ?

### BERNARD LALONDE

Avant même de nous interroger sur l'utilité de ces techniques, nous aurions fort bien pu discuter des termes employés, car chacun de nous va souhaiter se servir des mots de « prévision », de « planification » et de « prospective ». Sommes-nous certains d'être d'accord sur leur contenu ?

### MICHELINE MARBEAU

La sémantique est passionnante, mais il serait excessif de s'y attarder. Appelons donc « prévision » les techniques d'extrapolation du passé, « programmation » ou « planification » les conséquences chiffrées à 5 ans et « prospective » la réflexion à 15 ans et au-delà, qui leur sert de cadre. C'est abrupt, mais n'est-ce pas suffisant pour aborder la discussion ?

### BERNARD DELAPALME

A condition de préciser qu'il n'y a pas de planification sérieuse sans prospective.

### YVES BERTHELOT

... et que la prospective insiste sur les aléas et les modifications de comportement.

Je crois que la mutation fondamentale, celle qui, en fait, autorise une véritable planification qui soit autre chose qu'une simple projection du présent, est la volonté de prise en compte prioritaire des éléments autres que le *trend*.

### JEAN-MARIE FOURIER

Tout à fait d'accord. Quelle est l'entreprise française dont les prévisions les plus scientifiques n'ont pas été détruites après mai, ou après novembre 1968 ? Voilà deux beaux exemples d'aléas capables de tordre les plus solides fourchettes prévisionnelles. Pardonnez-moi la hardiesse de l'image. Je dirais volontiers qu'au grand banquet de la prospective la fourchette ne suffit pas. Il faut aussi une cuiller pour saisir les phénomènes les plus fluides qui échappent à la fourchette et même un couteau pour trancher quand le besoin s'en fait sentir...

### BERNARD LALONDE

Laissons le couteau au vestiaire et parlons des fluides : l'image me plaît car elle s'oppose pour moi à celle de structure. Si les structures sont stables, solides, la fourchette pique bien dedans. Les techniques classiques de prévision remplissent leur rôle et les équilibres prévisionnels bien calculés se réalisent. Mais si quelqu'un

dérègle la balance : Patatras. Quand la structure bouge, les constructions s'écroulent. Et les modèles les plus lourds sont ceux qui chutent le plus mal. N'est-ce pas le problème de la planification nationale ? Plus la mécanique est ajustée au millimètre et plus elle est sensible au grain de sable.

### YVES BERTHELOT

En effet. C'est même la justification du modèle F.I.F.I.\* Nous venons de parler d'aléas proprement économiques ou monétaires, tels que dévaluation ou arrêt prolongé de la production. F.I.F.I. les prend en compte mais il fait beaucoup mieux, du moins nous l'espérons. Il permet, en effet, d'introduire dans le mécanisme de prévision lui-même les variations de comportement qui deviennent fondamentales à long terme. C'est cela la cuiller dont on parlait tout à l'heure.

### MICHEL DEROCHE

Les comportements étant supposés constants durant une période donnée, F.I.F.I. permet d'étudier de manière systématique par approximations successives l'évolution de ces comportements en fonction du résultat des prévisions précédentes.

### JEAN-MARIE FOURIER

C'est un peu ce qui a été fait pour les diodes. Vous savez que depuis l'apparition du transistor tous les fabricants de composants électroniques, en particulier aux États-Unis, se sont jetés, tête baissée, dans leur production en masse et ont à peu près abandonné la fabrication de lampes à diodes. Or il y a un fabricant français qui a observé ce comportement et décidé d'en prendre le contre-pied. Aujourd'hui il dispose d'un monopole de fait dans ce secteur, alors que s'il avait extrapolé la tendance... Voilà,

\* Modèle physico-financier utilisé pour le VI<sup>e</sup> Plan français.

je crois, un bon exemple de décision stratégique habile, fondée sur l'examen de modifications de comportement au sein de la concurrence.

#### **BERNARD DELAPALME**

De la simulation appliquée, en somme. Apparemment au premier degré, d'ailleurs. Mais c'est le principe qui compte : simuler les conséquences d'événements à venir et décider en fonction des résultats de la simulation. Cela n'a plus grand chose à voir avec la projection du passé et cependant les mêmes techniques peuvent être utilisées dans une large mesure. Pour simuler, comme pour projeter, il faut un modèle, qui peut à la limite être le même. Comme disent les informaticiens, ce sont les entrées qui diffèrent, le programme étant constant et, bien entendu, les sorties modifiées. En fait le programme est toujours dicté par le passé, mais au lieu d'introduire le présent dans la machine, c'est un ou plusieurs futurs possibles ou probables que l'on essaie d'y mettre. Et quand le programme est astucieux, il ne reflète pas strictement le passé mais seulement ses constantes les plus stables, le reste étant souple.

#### **FRANÇOIS KNECHT**

Voilà me semble-t-il une synthèse appétissante de ce à quoi peut servir la prospective dans l'entreprise. N'était-ce pas l'objet de notre débat?

#### **JEAN-MARIE FOURIER**

En effet. J'aimerais toutefois souligner que l'appétit n'est vraiment satisfait qu'après le dessert et j'aurais tendance à penser qu'il en va de même en matière de planification à long terme. Même lorsque les circonstances ne permettent pas d'appliquer le plan à la lettre, l'entreprise en bénéficie néanmoins, à condition de se donner la peine d'analyser les écarts. Pratiquée en fin de période, l'analyse des écarts est une source de renseignements fort précieuse sur le fonctionnement réel de l'entreprise... et éventuellement les défauts du plan, ce qui n'est pas moins utile, ne serait-ce que pour les corriger. Et, pratiquée de manière systématique et régulière au cours de la période de planification, cette analyse est à la base de tous les systèmes modernes de gestion prévisionnelle. Il n'est pas excessif d'y rattacher les formes élaborées du contrôle budgétaire et elle est, de toute façon, le fondement même des techniques de plan glissant ou des corrections de trajectoire dans la gestion par objectifs.

#### **BERNARD LALONDE**

Pour conclure sur ce point, je pense résumer assez fidèlement notre conversation en disant que la prospective apporte à l'entreprise une vision de ses futurs probables, non seulement en fonction du passé, mais aussi d'hypothèses raisonnables concernant le contexte économique et l'évolution des comportements, et que la planification est au moins aussi utile pendant et après la mise en œuvre du plan qu'au moment de son lancement.

#### **ALAIN DUNAN**

Il faudrait souligner également son aspect formateur qui me paraît fondamental. Apprendre à raisonner les conséquences de ses choix est la meilleure école de gestion qui soit.

#### **MICHELINE MARBEAU**

A condition de garder une conscience claire des limites de la technique. Il ne faut pas attendre de la prospective des données précises concernant le long terme, ne serait-ce que parce que l'environnement de l'entreprise évolue de manière rapide, indépendante de la volonté du chef d'entreprise, et, au moins en partie, imprévisible, au sens strict de ce mot. Mais, permettant de rationaliser la décision et d'indiquer ses conséquences, elle est l'instrument privilégié du stratège.

- **Les entreprises ont-elles à se nourrir simplement des prospectives des autres ou à élaborer elles-mêmes des outils de prospective et de recherche propres?**

#### **BERNARD DELAPALME**

Il est clair qu'une entreprise a toujours intérêt à se nourrir des prospectives des autres. Je dirais même de toutes les prospectives de tous les autres. En effet la prospective étant globale par essence, il y a toujours, me semble-t-il, un élément intéressant pour l'un dans la réflexion de l'autre, même si l'autre appartient à une branche radicalement différente et sans aucun lien direct apparent. L'objection évidente est le risque de périr écrasé par une avalanche d'informations certes passionnantes, mais dénuées de tout caractère opérationnel. Ce risque est, hélas, infime à l'heure actuelle, étant donné, en France en tous cas, les habitudes de rétention d'information qui me paraissent si solidement ancrées à tous les niveaux que le problème du tri est le privilège d'une poignée d'élus, la majorité d'entre nous étant,

au contraire, confrontés en permanence au problème du recueil de l'information. Mais ceci est une autre histoire.

#### **MICHELINE MARBEAU**

A mon avis, non. C'est le problème central pour la majorité des entreprises, et pas seulement les petites et moyennes. Le chef d'entreprise est, certes, abreuvé d'information d'origine interne mais, dans neuf cas sur dix, non seulement il manque d'information externe utile à la prospective, mais encore, il ignore que cette information existe. Prenons « Réflexions pour 85 »\* ; sans juger le fond, c'est un ouvrage dont la lecture n'a rien de pernicieux. Or qui l'a lu, en dehors du cercle des initiés?

Qui lit les revues de prospective?

#### **BERNARD LALONDE**

En l'absence d'information précise sur ce dernier point, nous pouvons donc conclure que la prospective des autres est, de toute façon, une nourriture saine et que vu son rationnement sévère, le risque d'indigestion est minime, au moins à l'heure actuelle. Son indigestion dispense-t-elle toutefois l'entreprise de forger ses propres outils?

#### **ALAIN DUNAN**

Oui, si elle est assez souple pour réagir en temps utile aux modifications du contexte. Ainsi, la plupart des entreprises sous-traitantes de moyenne importance aux États-Unis laissent à leur gros client le soin d'effectuer les études prospectives concernant l'ensemble de leur branche. Ledit client a tout intérêt à informer en temps utile ses sous-traitants des résultats de ces études. Les sous-traitants dont l'objectif majeur en matière de gestion est la souplesse maximale, n'ont plus qu'à s'adapter aux nouvelles conditions prévues, quitte à conclure, ce qui n'est pas rare, que la fermeture ou la reconversion de l'entreprise est la solution sage.

#### **BERNARD DELAPALME**

Solution difficile à transposer en France sans tollé d'indignation. Il reste que cette notion de souplesse est importante. Plus une entreprise a des structures de production ou de commercialisation rigides et plus il est utile à sa direction d'avoir une vision claire d'un futur aussi lointain que possible.

\* Document publié en 1964, qui résume les réflexions d'un groupe de travail réuni en 1963-1964 pour fixer un horizon à long terme pour le V<sup>e</sup> Plan. Ce groupe était présidé par M. Guillaumat et composé de Mme Krier, J. Bernard, E. Claudius-Petit, M. Demônque, L. Estrangin, J. Fourastié, C. Gruson, B. de Jouvenel, Ph. Lamour, et G. Letard.

#### JEAN-MARIE FOURIER

Il faut également tenir compte de la fréquence des aléas qui peut varier beaucoup d'une activité à l'autre dans une même branche. Ainsi le secteur de l'électronique professionnelle, relativement étroit et bien organisé sur le plan international, s'oppose au secteur de l'électro-ménager qui ignore les frontières et connaît une concurrence farouche entre grandes firmes mondiales de production et de distribution.

Le marché des produits de grande consommation comme l'électro-ménager varie très vite et parfois d'une façon brutale. Cela ne permet pas d'établir des prévisions de production à long terme en tenant compte seulement des éléments techniques propres à l'entreprise. Le marché des produits de l'électronique professionnelle varie, au contraire, de manière progressive. La prévision peut y être bien meilleure et les plans à long terme sont plus précis et plus faciles à suivre.

#### BERNARD LALONDE

En somme, l'essentiel est le « feed-back » particulier à chaque entreprise entre le court et le long terme, les résultats obtenus à court terme pouvant infléchir les souhaitables et les possibles à long terme, et le respect d'une certaine politique à long terme impliquant certaines décisions à court terme.

#### MICHELINE MARBEAU

Ce sont donc les entreprises les plus vulnérables qui ont le plus intérêt à élaborer leurs propres outils de prospective : c'est le cas, par exemple, d'entreprises peu souples et de moyenne importance.

#### BERNARD DELAPALME

Ou encore, d'entreprises possédant la majeure partie d'un marché.

#### MICHEL DEROCHE

Mais aussi, toutes les autres, compte tenu du « feed-back » dont parlait Bernard Lalonde, qui n'est pas autre chose que la traduction technique de la spécificité de chaque entreprise.

#### JEAN-MARIE FOURIER

Et de la volonté de ses dirigeants, puisque la définition de la politique générale est un composant majeur de l'effort prospectif.

#### BERNARD LALONDE

Pouvons-nous conclure que chaque entreprise, étant unique, a toujours intérêt à disposer de ses propres outils ?

#### ALAIN DUNAN

Bien volontiers. Mais en précisant que cet intérêt croît avec la rigidité de ses structures et que les plus souples peuvent avec raison

préférer entretenir leur souplesse que leur vision à long terme, surtout si les lointains sont brumeux.

#### YVES BERTHELOT

Pas d'accord : Vous opposez l'aveugle au paralytique. Il vaut bien mieux avoir à la fois bon pied et bon œil...

#### ALAIN DUNAN

Être riche et bien portant, plutôt que pauvre et malade. Certes. Mais la prospective, c'est plutôt la lunette du capitaine. Tout le monde n'a pas les moyens de se payer de l'optique traitée. Le matelot, lui, compte sur ses bons yeux et travaille la souplesse de ses jambes.

#### François KNECHT

Je crois que nous abordons là la question suivante.

### ● Quelles entreprises peuvent faire de la prospective ?

#### ALAIN DUNAN

Toutes le font, comme Monsieur Jourdain faisait de la prose. Tout chef d'entreprise a une vision de son avenir et décide en fonction de cette vision. Mais cette vision est souvent onirique ou manichéenne. Nous en connaissons tous des exemples nombreux. Il me paraît alors difficile de la baptiser prospective.

#### BERNARD LALONDE

Ce serait même un contresens absolu, dans la mesure où la prospective vise avant tout à éliminer de la décision la part de rêve et d'auto-suggestion inhérente à la nature humaine et privilégie l'analyse froide des chaînes causales et la stratégie.

#### ALAIN DUNAN

J'allais le dire. Et ajouter que cette ascèse est coûteuse. Tous n'y ont pas accès par la même porte. Il convient donc d'appliquer à la décision de pratiquer la prospective des méthodes mêmes de préparation de la décision : une fin donnée ne justifie pas n'importe quel moyen.

#### BERNARD DELAPALME

Or l'établissement d'un plan à long terme demeure, quelle que soit la forme d'activité et la dimension de l'entreprise, un travail de spécialistes qui, par leur formation ou leur expérience, sont d'un niveau supérieur à la moyenne des cadres administratifs et coûtent donc très cher à l'entreprise. C'est pourquoi la planification apparaît souvent au non initié comme un instrument de gestion obscur, compliqué et inutilement coûteux. A mon sens, la prospective pour compte propre est un luxe réservé aux groupes im-

portants dont la taille et les problèmes justifient l'existence d'une équipe spécialisée. Lorsque la taille, et par conséquent à la fois l'ampleur des problèmes et les moyens à y consacrer diminuent, il faut trouver des accommodements.

#### JEAN-MARIE FOURIER

Le premier de ces accommodements se situe au niveau de la finalité respective du plan pour un groupe industriel et pour une entreprise individuelle. La planification d'un groupe, ou d'un conglomérat, repose à l'origine sur des principes essentiellement financiers. Au contraire, le plan d'une entreprise individuelle à vocation bien déterminée a toujours un aspect surtout technique, tant dans son objet que dans son expression. La planification de telles entreprises est d'ailleurs beaucoup plus courte et moins difficile à réaliser que celle d'un groupe de grande dimension. La recherche des grandes options financières, la délimitation des finalités et de leurs conséquences, la cohérence des choix initiaux, qui réclament une grande attention au niveau d'un groupe industriel, ne posent souvent pas de problème pour l'entreprise moyenne. En bref, la stratégie de l'entreprise moyenne est souvent évidente pour ses dirigeants et l'élaboration de son plan peut dès lors commencer au niveau immédiatement inférieur.

#### MICHELINE MARBEAU

Il y a un second accommodement au niveau des études.

Il n'est évidemment pas question que des entreprises de taille moyenne emploient un groupe de planificateurs à plein temps, car l'élaboration et la mise en application d'un plan dans une telle entreprise ne le justifie généralement pas. Les dirigeants s'entourent, dans ce cas, de conseils extérieurs. Ils suivent les cycles de formation appropriés et recueillent autour d'eux les éléments d'information qui peuvent leur être apportés par des organismes spécialisés. Cela leur permet ensuite d'initier directement leurs équipes de direction au sein desquelles les tâches de planification sont réparties.

#### François KNECHT

En somme, tous peuvent et devraient planifier, chacun selon ses besoins et ses moyens.

#### MICHELINE MARBEAU

Exactement. A condition de ne pas sous-estimer ses besoins, ce qui est le cas encore trop fréquent de tous ceux qui négligent de les étudier. Auquel cas ils se donnent bien entendu des moyens insuffisants, échouent et concluent in petto : « je l'avais bien dit ».

## QUELQUES ENTREPRISES FRANÇAISES S'OUVRENT AUX RECHERCHES SUR LE FUTUR A LONG TERME

**ELF-ERAP** avec un chiffre d'affaires supérieur à 6 milliards de francs, est un des premiers groupes pétroliers européens : exploitation et production du pétrole brut, transport et raffinage, pétrochimie, chimie. Une cellule a été créée en 1968, pour réaliser un essai d'étude prospective. Ses premières conclusions ont été déposées fin 1969.

**THOMSON-CSF** : L'activité prospective y est menée en liaison avec le plan à long terme. Démarrée il y a déjà cinq ans, la formule actuelle de travail est celle de groupes de « brain-storming » d'une dizaine de personnes, animés par une équipe de membres permanents;

**ROUSSEL-UCLAF**, pour pouvoir travailler au niveau prospectif, a créé les « tables rondes Roussel » qui sont des réunions internationales de deux journées réunissant 25 à 30 personnalités scientifiques éminentes dans un domaine déterminé. Les tables rondes Roussel, comme les symposium de la « Ciba Foundation » ou de la « Nobel Foundation », se situent au niveau académique et ne visent aucune application immédiate.

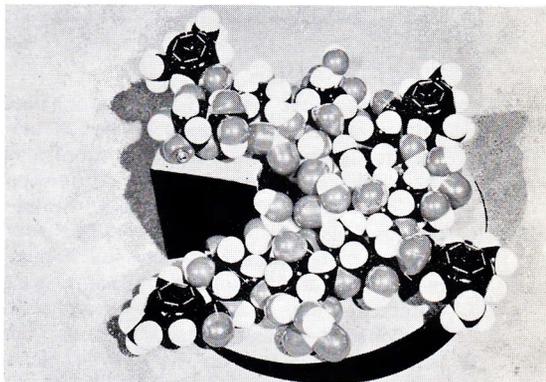
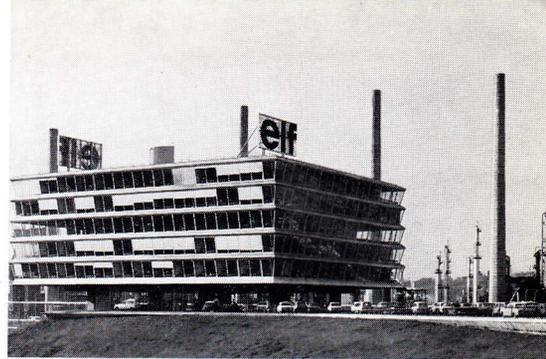
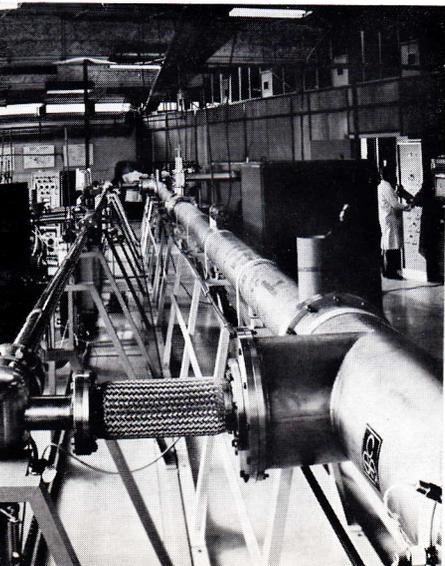
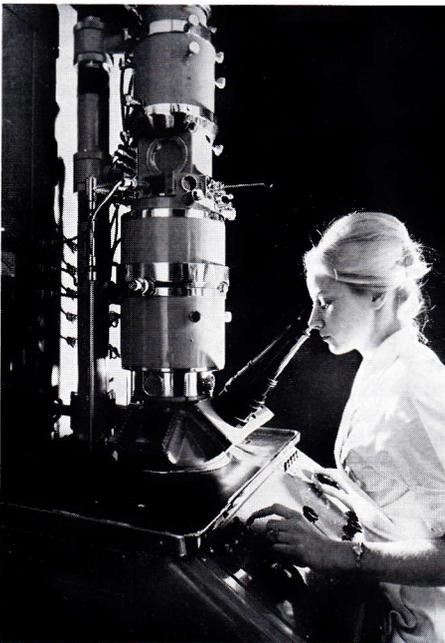
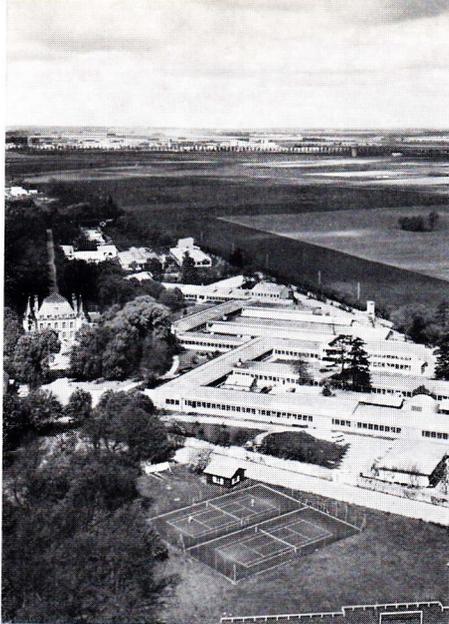
**KLÉBER-COLOMBES**, second producteur national de pneumatiques et leader de caoutchouc industriel, accorde depuis 15 ans déjà une importance évidente aux prévisions de tous ordres.

La réflexion prospective de l'important service d'études économiques, intègre un grand nombre de facteurs macro-économiques et micro-économiques.

**KODAK-PATHÉ**, membre d'un groupe multinational, très important, dispose en France, d'une grande marge de manœuvre en matière de stratégie à long terme. Les études prévisionnelles sont périodiquement harmonisées sur le plan international grâce, en particulier, aux réunions des comités prospectifs qui sont constitués au niveau européen et mondial.

**La Cie Gle D'ÉLECTRICITÉ** a créé depuis 1964 un Conseil de Prospective. Il s'appuie, pour les recherches en profondeur, sur des services de prospective fonctionnant au sein de certaines de ses filiales, ainsi que sur des groupes de travail faisant un large appel au personnel. Les lignes directrices des travaux du Conseil sont adoptées par un bureau composé de personnalités d'un haut niveau immédiatement au contact de la Direction Générale.

**CIMENTS LAFARGE**. Ce groupe dont l'organisation a été récemment renouvelée possède plusieurs équipes prospectives. La Direction des Plans et des Budgets, définit la politique d'investissement à long terme, sur la base des études prévisionnelles à caractère plus technique de la Direction des Études Générales et Recherches.



Cette courte énumération n'a aucun caractère exhaustif, mais fournit des exemples sur la manière dont la prospective peut être appliquée dans des sociétés industrielles et commerciales, et dans quels buts. On peut, en particulier, remarquer que les dirigeants d'une société peuvent avoir des préoccupations essentiellement prospectives sans qu'il apparaisse pour autant un « Centre de prospective » dans l'organigramme de leur entreprise. La prospective est déjà un état d'esprit, elle n'est pas encore une fonction organique des entreprises : doit-elle d'ailleurs le devenir?...

1 - THOMSON-CFS Laboratoire de Recherches de Corbeville - (Photo Georges Bru)

2 - KLÉBER-COLOMBES Centre de Recherches, Microscope électronique

3 - C.G.E. Laboratoires de Marcoussis : Équipement expérimental de transmission d'énergie à très basse température (Photo R. Martinot)

4 - ELF-ERAP Laboratoire de Recherches de Feyzin (Photo Jacques Dugas)

5 - KODAK-PATHÉ Laboratoire de Recherches. Granulomètre (Photo Ralph Alberto)

6 - ROUSSEL UCLAF Modèle moléculaire d'une structure physiologiquement active très élaborée