

La Prospective et les méthodes prospectives.

Auteur : GODET Michel

Date : 2002

Première partie : Indiscipline intellectuelle

Cette première partie de conférence avait pour but de sensibiliser l'auditoire sur l'honnêteté intellectuelle. M Godet s'est attaché à démontrer un certain nombre d'idées reçues afin de démontrer que la base de la prospective s'appuie en premier lieu par une lecture réaliste du monde, que les résultats de cette lecture nous soient agréables ou non.

1. La prospective pour quoi faire ?

La prospective a pour but de maîtriser l'incertitude de l'avenir en faisant en sorte que le futur soit le plus proche possible de ce que l'on souhaite. Ceci suppose évidemment que l'on ait défini auparavant un projet fédérateur, résultat d'une analyse des facteurs décisifs tels que attitudes possibles, questions centrales et idées clés.

Il en découle cinq attitudes prédictibles :

- Rester passif et donc subir, ce qui est en contradiction avec le but même de la prospective.
- Etre réactif, mais ce qui démontre un manque manifeste d'anticipation et l'action se déroule alors dans l'urgence.
- Etre " pré-actif ", agir pour se préparer aux attendus annoncés, donc subits.
- Etre " pro-actif ", prendre l'initiative pour aller vers des changements que l'on a souhaités et non simplement ceux qui on été annoncés.
- Anticiper, ce qui pourrait être présenté comme la synthèse et un équilibre harmonieux entre les trois attitudes précédentes.

L'attitude choisie devrait répondre par ailleurs à cinq questions centrales :

- que peut-il advenir ?
- que peut-on faire ?
- que va-t-on faire ?
- comment le faire ?
- qui sommes-nous ?

Tout en gardant à l'esprit un sens pratique fondé sur des idées toujours pertinentes, quels que soient les problèmes posés : le monde change, l'avenir est le fruit du hasard, de la nécessité et de la volonté, il faut des outils simples afin de pouvoir se les procurer ; enfin rien ne tombe du ciel, tout est fruit d'un travail.

2. Vrai question et faux problèmes

Notre mode de pensée met en avant l'aspect intellectuel du raisonnement. Il ne faut cependant pas perdre de vue les réalités du monde dans lequel nous vivons et ne pas se laisser aberrer par les nombreux clichés qui ont été présentés pendant chacune des trois dernières décennies.

Années 70 :

Crise énergétique, croissance du nord au détriment de celle du sud, pénurie de pétrole, pillage du tiers monde.

Années 80 :

Mirage technologique, modèle japonais, technologie industrielle clé de la réussite, mythe de la taille critique, europessimisme, euroscepticisme.

Année 90 :

Fin du travail, réduction et temps partagé, globalisation, pauvreté, vieillissement européen.

Ces clichés ont pollué la pensée, bornant le raisonnement entre des lignes rouges qui ont finalement empêché d'avoir une vision saine et réaliste de la situation, fondement initial préalable à toute mise en œuvre d'une démarche prospective.

3. Anti-clichés sur l'avenir.

Face aux clichés précédemment énoncés, il est nécessaire d'accepter la vérité telle qu'elle est effectivement. Certaines vérités ne sont évidemment pas toujours bonnes à révéler, mais dans le cadre de la démarche prospective, il est obligatoire d'aborder l'avenir sur des bases saines.

Quelques vérités, selon le conférencier, ont alors été abordées dans ce cadre.

Il faut admettre que la France recule et qu'elle est nettement moins attractive que d'autres partenaires. En effet, pour réactiver l'emploi, les conditions que sont la croissance économique, le poids allégé des charges et l'existence de primes à l'emploi, ne sont pas réunies actuellement.

Toujours sur le même sujet, les entreprises de demain auront plus besoin d'emploi à caractère manuel que d'emploi à caractère intellectuel. Il y a déjà pénurie aujourd'hui, la situation ne s'améliorera pas d'autant plus que rien n'est fait dans le système éducatif français pour valoriser ces emplois à caractère manuel.

La puissance d'un pays se traduit directement par sa puissance démographique. La France n'a pas le taux de natalité nécessaire pour accroître sa population et, même si l'on nous fait croire que notre situation est meilleure que celle de nos voisins et concurrents, il faut rétablir la vérité et affirmer qu'en fait, notre situation est à peine moins pire !

La perspective de croissance en France, mais cela est vrai pour les pays occidentaux, a pour préalable un accroissement du travail, au quotidien et dans la durée. Pourtant, nous avons pris une voie diamétralement opposée à celle de nos concurrents en réduisant le temps de travail (semaine des 35 heures) et en diminuant l'âge de la retraite. Comment dans ces conditions préparer l'avenir en étant à contre courant du bon sens ?

Il semble ainsi que la France soit très mal placée pour relever les défis de demain.

Seconde partie : méthode.

La seconde partie, plus théorique et à caractère pédagogique, était axée sur la présentation de la méthode de prospective.

La prospective n'est pas uniquement le fruit d'une réflexion intellectuelle, mais bien le résultat d'une démarche basée sur une méthode éprouvée. C'est probablement cette méthode qui manque au Ministère de la Défense actuellement dans sa démarche de préparation de l'avenir.

Les éléments suivants ne détailleront pas la méthode mais présenteront uniquement les différentes approches utilisées dans la démarche de prospective industrielle.

4. Les outils de la rigueur

Les outils d'analyse stratégique.

Ils consistent à aider le manager dans le choix et les orientations des activités de l'entreprise qu'il dirige. Les principaux sont la segmentation en domaine d'activité, le cycle de vie, l'effet d'expérience, les modèles de porte-feuilles d'activité et l'analyse des ressources fondamentales.

Le diagnostic stratégique.

Il s'agit de connaître les forces et faiblesses des cinq ressources fondamentales de l'entreprise (humaines, financières, techniques, productives et commerciales) à tous les niveaux de l'arbre des compétences. Identifier les atouts et handicaps ne suffit pas, il faut aussi apprécier l'importance de ceux-ci au travers des menaces et des opportunités qui proviennent de l'environnement stratégique.

Ces deux éléments de méthode sont établis pour initier et stimuler le processus de prospective industrielle.

L'analyse structurelle.

L'entreprise doit se poser les bonnes questions et identifier les variables clés. Elle procède alors de l'analyse structurelle qui est un outil de structuration d'une réflexion collective. Elle offre la possibilité de décrire un système à l'aide d'une matrice mettant en relation tous les éléments constitutifs de ce système.

A partir de ce système, la méthode a pour objet de faire apparaître les principales variables influentes et dépendantes et par là, les variables essentielles à l'évolution du système.

La méthode MACTOR.

C'est une méthode d'analyse des jeux d'acteurs qui cherche à estimer les rapports de forces entre acteurs et à étudier leurs convergences et divergences vis-à-vis d'un certain nombre d'enjeux et objectifs associés.

A l'issue, cette méthode permet de fournir au dirigeant une aide à la décision pour la mise en place de sa politique d'alliances et de conflits.

Méthode DELPHI.

Cette méthode a pour but de mettre en évidence des convergences d'opinion et de dégager certains consensus grâce à l'interrogation d'experts à l'aide de questionnaires successifs.

Les experts apportent des éclairages sur des zones d'incertitude en vue d'une aide à la décision.

Conclusion :

Il faut retenir que les méthodes utilisées s'inscrivent dans une démarche globale qui vise à analyser l'ensemble de l'entreprise à travers les étapes suivantes :

- Initier et stimuler l'ensemble du processus.
- Etablir le diagnostic complet de l'entreprise face à son environnement.
- Se poser les bonnes questions et identifier les variables clés.
- Analyser les stratégies d'acteurs.
- Balayer le champ des possibilités et réduire les incertitudes.
- Evaluer les choix et les options stratégiques.

Appliqués au ministère de la défense, les termes de cette méthode pourraient paraître inadaptés.

Néanmoins, cette démarche a pour avantage de présenter une méthode rigoureuse et en remplaçant certains termes, nous pourrions, par exemple, obtenir comme proposition de démarche prospective :

- Initier et stimuler une réflexion en profondeur (nouveau livre blanc).
- Etablir le diagnostic complet de l'outil militaire dans l'environnement géostratégique mondial actuel et à venir.
- Se poser les bonnes questions et identifier les changements stratégiques majeurs (chute du mur de Berlin, 11 septembre).
- Analyser les stratégies de nos alliés et de nos ennemis.
- Balayer le champ des possibilités et réduire les incertitudes
- Evaluer les choix et les options stratégiques.