

Michel GODET

Manuel de prospective stratégique

Tome 1

Une indisciplin
intellectuelle

3^e édition

DUNOD

Consultez nos catalogues sur le Web

The screenshot shows the Dunod website interface. At the top, there is a search bar with the text "Recherche" and a dropdown menu set to "Par Titre". To the right of the search bar are links for "OK", "Collections", and "Index thématique". Below the search bar is the Dunod logo and the text "Éditions ETSF InterÉditions Microsoft Press". A navigation bar contains links for "Accueil", "Contacts", "Sciences et Techniques", "Informatique", "Gestion et Management", "Sciences Humaines", "Acheter", and "Mon panier". The main content area is divided into several sections: "Interviews" with two featured articles, "Événements" with a "Saint-Valentin" article, and "En librairie ce mois-ci" with a "Spécial Révisions scientifiques" section. A central "Nouveautés" section displays four book covers: "Image numérique couleur", "Risque Pays 2004 Coface, Le Moci", "Détection et prévention des intrusions IDS", and "De quelle vie voulez-vous être le héros?". On the right, there are sections for "LES BIBLIOTHÈQUES DES MÉTIERS" and "LES NEWSLETTERS". At the bottom of the page, there are links for "bibliotheques des metiers", "newsletters", "ediscience.net", "expert-sup.com", and "Notice légale".

www.dunod.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2007

© Dunod, Paris, 2001 pour la précédente édition
ISBN 978-2-10-053161-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À Isabelle, qui conspire
avec moi pour l'avenir autrement.
À Alice, Florent, Louis et Marie,
enfants du désir, pour qu'ils grandissent
en êtres autonomes et responsables.*

DU MÊME AUTEUR

- 1977, *Crise de la prévision, essor de la prospective*, PUF, « L'économiste », traduit en américain, Pergamon (1979).
- 1978, *Les Échanges internationaux*, en collaboration avec O. Ruysen, PUF, « Que sais-je? ».
- 1980, *L'Europe en mutation*, en collaboration avec O. Ruysen, CCE, « Perspectives européennes », traduit en neuf langues.
- 1980, *Demain les crises : de la résignation à l'antifatalité*, Hachette.
- 1982, *Les Nouvelles Frontières de l'environnement*, en collaboration avec R. Barré, Économica.
- 1985, *Crises are Opportunities*, Gamma Press, Montréal.
- 1985, *La Fin des habitudes*, Collectif, en collaboration avec J. Lesourne, Seghers.
- 1985, *Prospective et planification stratégique*, Économica: édition en anglais, Butterworth, préface d'Igor Ansoff, 1987; traduit en espagnol et en italien.
- 1987, *Radioscopie du Japon*, en collaboration avec P.H. Giraud, Économica.
- 1991, *L'Avenir autrement*, Armand Colin.
- 1991, *De l'Anticipation à l'action : manuel de prospective et de stratégie*, Dunod. Publié en anglais par l'Unesco, traduit en espagnol et en portugais.
- 1994, *Le Grand Mensonge : l'emploi est mort, vive l'activité!*, Fixot et en poche aux Éditions Pocket, 1999, 2^e édition.
- 2003, *Le Choc de 2006 : démographie, croissance, emploi*, Odile Jacob. Ce livre a obtenu le Prix du Livre d'économie 2003 ; 2^e édition en 2004.
- 2006, *Creating Futures : Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Economica-Brookings, 2^e édition.
- 2007, *Le Courage du bon sens : pour construire l'avenir autrement*, Odile Jacob.

Ce livre doit beaucoup à la collaboration de Marc Mousli, sans ses critiques et suggestions amicales ce manuel n'aurait pas la même qualité finale.

AVERTISSEMENT

La prospective est plus vivante que jamais et le combat que nous menons, depuis plus de trente-cinq ans au sein de l'École française pour mettre la rigueur au service de l'indiscipline intellectuelle, nous force à avancer. L'appropriation est indispensable pour passer de l'anticipation à l'action. Ainsi, les méthodes participatives simples et opérationnelles se sont diffusées dans les entreprises et les territoires tant en France qu'à l'étranger (Europe, États-Unis, Amérique Latine...). Les manuels précédents ont été pour la plupart adaptés en anglais¹, en espagnol, en portugais et en italien. Donnons tout de suite l'extraordinaire bonne nouvelle de ces dernières années : depuis 2003, grâce à l'appui du Cercle des Entrepreneurs du Futur qui rassemble une quarantaine de partenaires privés et publics, les méthodes et outils de la prospective appliquée sont téléchargeables² gratuitement en ligne et en trois langues (français, anglais et espagnol). Début 2007, près de 20 000 téléchargements avaient été effectués dans le monde entier.

L'appropriation a été facilitée par l'effort de formation et de recherche en prospective notamment depuis le début des années 90 avec la création au Conservatoire national des arts et métiers du Lipsor (laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation) et de la formation doctorale « Prospective, Stratégie et Organisation » que j'anime avec le Professeur Yvon Pesqueux.

Sans le rayonnement international de la revue *Futuribles* et ses multiples séminaires de formation qui se tiennent rue de Babylone, la Prospective en France n'aurait pas la même vitalité foisonnante dans les entreprises et dans les territoires.

1. Cf. notamment la 2^e édition en anglais, revue et augmentée, de *Creating Futures : Scenarios Planning as a Strategic Management Tool*, Économica, 2006, diffusion Brookings (www.amazon.com).

2. Sur www.lapropective.fr ; suivre rubrique Cercle des Entrepreneurs.

Les précédentes éditions de ce manuel datent de 1997 et 2004, l'expérience accumulée ces dix dernières années, notamment par les consultants du Gerpa avec lesquels nous coopérons régulièrement, est telle qu'il nous a fallu consacrer plusieurs mois à l'actualisation du contenu avec le concours exigeant et éclairé de Marc Mousli, chercheur associé au Lipsor et consultant indépendant.

Si l'enchaînement des chapitres reste inchangé, le lecteur familier trouvera beaucoup de changements dans le contenu, moins dans les méthodes que dans les pratiques et les illustrations.

C'est ainsi que nous avons été amenés dans le tome 1 :

- à préciser certains concepts aussi confus qu'à la mode comme la gouvernance et la démocratie participative qui peuvent très vite se transformer en simple communication au service d'une démagogie participative. Comme ce fut le cas pour le débat sur le troisième aéroport pour le grand bassin parisien ;
- à épingler certaines dérives de la prospective territoriale ;
- à actualiser complètement le chapitre 7 « Clichés et anticlichés sur l'avenir » par des développements sur la mondialisation, la technologie, la productivité, l'Europe, son agriculture, son industrie, sa démographie et sa croissance. Pour les autres aspects concernant le développement durable et l'emploi nous renvoyons le lecteur sur l'ouvrage *Le Courage du bon sens pour construire l'avenir autrement* que nous avons publié en janvier 2007 chez Odile Jacob ;
- à actualiser et compléter les sagas du chapitre 8.

En ce qui concerne le tome 2 nous avons :

- grandement renouvelé le chapitre 4 sur la méthode des scénarios avec des exemples plus récents de construction d'une base prospective pour le transport aérien à l'horizon 2050 et la présentation des versions grand public de deux scénarios de l'agriculture en France en 2010 ;
- enrichi la boîte illustrée du chapitre 10 de nouveaux cas plus récents. Le premier concerne l'Anah à l'horizon 2010, une prospective stratégique aboutie dans un organisme public ayant conduit en 2001 à une réorganisation complète et réussie. Le second restitue les travaux des cinq dernières années produits par le Cercle de prospective sur la filière agricole et alimentaire que nous animons depuis 1995 avec BASF Agro et ses partenaires. Du même coup nous avons dû élaguer les cas plus anciens portant sur l'analyse structurelle de l'aluminium et repris dans les autres chapitres les éléments les plus importants du cas AXA de planification stratégique

par scénarios. Le lecteur intéressé pourra retrouver ces éléments anciens en ligne sur le site du Lipsor (rubrique supports de cours).

Il reste un dernier conseil à livrer dans cet avertissement : que le lecteur ne se précipite pas sur les outils développés dans le tome 2, *l'Art et la méthode*, sans s'être armé des principes, des concepts et des anticorps intellectuels distillés dans le tome 1, *l'Indiscipline intellectuelle*. La pratique sans recul ne vaut guère mieux que la science sans conscience. Et, avant de prendre un marteau, il faut d'abord vérifier que l'on a bien affaire à un clou et si oui, il ne faut pas l'enfoncer sans précaution et mesure du geste.



Le Cercle des Entrepreneurs du Futur

Le Cercle des Entrepreneurs du Futur, créé en 2003, comprend plus d'une quarantaine de membres, représentés par leur logo qui apparaît systématiquement et donne accès à leurs sites Internet.

Le Cercle a trois principaux objectifs : contribuer à la société de la connaissance, soutenir l'entrepreneuriat et les initiatives locales de développement, mutualiser les bonnes pratiques et les échanges d'expériences entre ses membres.

Les méthodes de prospective stratégique mises en ligne sont téléchargeables gratuitement, en français, anglais et espagnol, sur le site du Lipsor : www.lapropective.fr (rubrique Cercle des Entrepreneurs).

Elles n'auraient pu voir le jour sans le soutien intellectuel et financier des membres du Cercle des Entrepreneurs du Futur.

ATELIERS DE PROSPECTIVE

Se poser les bonnes questions

MICMAC

Identifier les variables clés

MACTOR

Analyser les stratégies d'acteurs

MORPHOL

Balayer les futurs possibles

SMIC-PROB-EXPERT

Probabiliser les scénarios

MULTIPOL

Choisir en avenir incertain

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	
Marier passion et raison pour l'action	1
1 Le rêve féconde la réalité	5
1. La prospective pour quoi faire?	5
2. Comment la faire? Cinq idées clés	11
3. Conduire le changement	16
2 L'héritage accumulé: quelques leçons	25
1. Le retour aux sources	25
2. L'évolution de la stratégie et du management de 1920 à nos jours	35
3. Prospective et stratégie: Différences et complémentarités	57
3 Du déterminisme à la détermination	63
1. Quelques lectures classiques du changement	64
2. Quelques lectures « scientifiques » du changement: les bifurcations et le chaos déterministe	73
4 Le temps long: rythmes et permanences	85
1. L'indispensable rétrospective	87
2. Le temps long des climats et des hommes	95
3. Cycles longs, fluctuations et permanences	103
5 Expliquer les erreurs d'analyse et de prévision	123
1. Histoires d'erreurs	123
2. Des causes générales d'erreurs	126
3. Des causes d'erreurs spécifiques à la prévision classique	133
4. Illustration: les chocs pétroliers d'hier et de demain	140

5. La question du troisième aéroport pour le grand bassin parisien	149
6. Désinformation, toujours plus !	156
6 Chasser les idées reçues : un devoir salutaire mais risqué	163
1. Vraies questions, faux problèmes	165
2. La saga des trois mirages : énergétique, technologique et éducatif	170
3. Le feu de paille de la nouvelle économie	180
7 Clichés et anticlichés sur l'avenir et l'Europe	191
1. Où va la vieille Europe ?	192
2. Les facteurs de développement sont endogènes	195
3. La mondialisation n'est pas coupable	200
4. La technologie n'est pas l'essentiel	204
5. Les illusions sur la productivité et le chômage !	207
6. Cinq défis pour la France et l'Europe	211
8 L'homme au cœur de la différence	219
1. La métamorphose obligée des structures et des comportements	220
2. Le défi de la motivation des hommes	233
3. L'avenir, fruit de la volonté et de l'initiative	242
4. Des hommes en marche vers l'avenir autrement	254
Bibliographie	261
Index	277

RAPPEL DU SOMMAIRE DU TOME 2

L'ART ET LA MÉTHODE

- Avant propos** : Le rêve du clou et le risque du marteau
- Chapitre 1** : De la rigueur pour une indisciplinée intellectuelle
- Chapitre 2** : Initier et simuler l'ensemble du processus:
les Ateliers de prospective stratégique
- Chapitre 3** : Le diagnostic de l'entreprise face à son environnement
- Chapitre 4** : La méthode des scénarios
- Chapitre 5** : Identifier les variables clés: l'analyse structurelle
- Chapitre 6** : Analyser les stratégies d'acteurs: la méthode Mactor
- Chapitre 7** : Balayer le champ des possibles: l'analyse morphologique
- Chapitre 8** : Réduire l'incertitude/les méthodes d'experts
et de quantification
- Chapitre 9** : Identifier et évaluer les options stratégiques
- Chapitre 10** : La boîte illustrée
- Épilogue**
- Bibliographie**
- Index**

AVANT-PROPOS

MARIER PASSION ET RAISON POUR L'ACTION

« Si tu ne vis pas comme tu penses
tu penseras comme tu vis. »

Propos d'Angel Gabina à son fils Juanjo

« L'avenir ne se prévoit pas,
il se prépare. »

Maurice Blondel

VOULONS-NOUS que le monde change avec nous, sans nous ou contre nous? Poser la question, c'est déjà donner un penchant pour la réponse. L'avenir est notre affaire, ne nous laissons pas déposséder. La maîtrise du changement est d'abord une question de volonté et de capacité à entraîner les hommes vers un projet commun. C'est la résultante de ces actions individuelles et collectives qui, plongée dans le fleuve des contraintes socioéconomiques, et au gré des tourbillons du hasard, permet aux hommes d'écrire l'histoire de leur époque. La trajectoire de l'histoire n'est jamais prédéterminée, d'autres issues sont toujours possibles. L'évolution passée, dont la lecture sera toujours dépendante du présent, n'était pas fatale, mais ouverte à d'autres avenir. Le meilleur comme le pire est toujours possible devant nous, les sociétés modernes peuvent tout aussi bien devenir Athènes sans les esclaves que retourner à la barbarie.

L'incertitude est vitale pour le rêve, il s'en nourrit et il la crée tout en la détruisant. Ce couple dialectique condamne tout espoir de prévisibilité totale car il ferait de l'homme un désespéré. La certitude parfaite signerait l'arrêt de mort de l'imagination et la source du désir serait tarie.

Ce livre est donc un message d'espoir pour tous ceux qui veulent prendre leur destin en main. Imaginer l'avenir autrement, c'est déjà changer le présent : le rêve féconde la réalité, place aux conspirateurs du futur, afin que l'utopie d'aujourd'hui devienne la réalité de demain !

C'est sans doute parce que la prospective ne prétend pas s'instituer en discipline cloisonnée, mais rester une « indiscipline intellectuelle » selon la belle formule de Pierre Massé (1973), qu'elle nous a séduit, il y a près de quarante ans, à l'âge où l'on lance des pavés dans la rue pour manifester face à l'ordre établi et pour traduire son angoisse face à un avenir tellement ouvert qu'il fait peur. Depuis, fidèle à André Breton, nous nous battons dans les médias et ailleurs contre la tyrannie des idées dominantes et pour que « la vérité vienne secouer sa chevelure ruisselante de lumière à leur fenêtre noire ».

Nous rêvons d'une conspiration des citoyens pour un futur voulu et non plus subi et d'une véritable citoyenneté prospective, comme le souhaite Hugues de Jouvanel (1982). S'adapter au changement c'est bien, mais l'orienter dans le sens des aspirations c'est encore mieux. La diffusion et l'appropriation collective de la prospective portent en germe une révolution mentale incitant à agir, partout, là où nous nous trouvons, c'est-à-dire dans la famille, le quartier, la ville, l'entreprise, la région, pour que le monde de demain soit meilleur que celui d'aujourd'hui. Pour être heureux dans la cité, l'homme doit aussi s'épanouir au travail : le bonheur est indissociable. La citoyenneté prospective passe donc aussi par la métamorphose des structures et des comportements dans les organisations. Bref, ce livre traite à la fois de l'évolution globale de la société, et de la stratégie et du management des entreprises.

En écrivant ce manuel de prospective stratégique, nous voulons aussi armer intellectuellement les conspirateurs du futur en leur montrant, exemples à l'appui, les « règles » à respecter pour éviter, autant que faire se peut, les erreurs de prévision et chasser les idées reçues non fondées. Nous espérons ainsi les aider à acquérir quelques-uns des réflexes indispensables pour bien éclairer l'action par la raison et l'anticipation. À cette fin, l'appropriation est indispensable pour marier passion et raison en vue de l'action.

L'opposition entre raison et passion est en effet aussi inutile et stérile que celle entre cerveau gauche et cerveau droit. L'esprit humain constitue un tout indissociable : sans la raison, la passion est aveugle et sans la passion qui anime le désir et le projet, la raison ne mène nulle part. Une tête bien faite doit être raisonnablement pleine. En irriguant le cerveau gauche, siège de la rationalité, on vivifie aussi le cerveau droit, siège de l'intuition et de l'émotion. C'est tout le problème du 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 ce qui est vrai pour les muscles, l'est aussi pour l'esprit : le réflexe de l'action est d'autant plus rapide et approprié que le cerveau a été entraîné, au préalable. Il n'y a donc pas opposition mais complémentarité entre intuition et raison.

Ce manuel de prospective stratégique comprend donc deux tomes, mettant chacun à leur manière, la passion et la raison aux services de la volonté et de la rigueur. Le premier tome, *Une indiscipline intellectuelle*, présente les concepts et idées clés de la prospective ainsi que les principes essentiels du management qui mettent les hommes au cœur de la différence entre les organisations qui gagnent et celles qui perdent. Le second tome, *L'art et la méthode*, expose la boîte à outils de la prospective stratégique.

L'apprentissage d'une indiscipline en huit leçons

En raison même de son indiscipline intellectuelle, la prospective a besoin de rigueur pour ne pas tomber dans les pièges de la prédiction et du charlatanisme aussi faciles dans ce domaine que trompeurs. Nous proposons un apprentissage progressif à l'esprit pertinent et impertinent de la prospective, en huit leçons qui constituent les chapitres de ce premier tome. Cette initiation est indispensable pour utiliser avec intelligence et sans danger les outils de la prospective stratégique présentés dans le tome 2.

Le premier chapitre a une prétention introductive à la prospective stratégique dont il présente les idées forces, qui seront développées au cours des chapitres suivants, sous forme de réponses à trois questions simples mais fondamentales : pourquoi anticiper les changements ? comment le faire ? et comment les maîtriser ? La qualité des hommes et la force de leur volonté seront omniprésentes dans la réponse à ces questions.

Mettre les hommes et les organisations au cœur de la construction de l'histoire, mais aussi de la différence entre les sociétés et les entreprises qui avancent et celles qui reculent, c'est aussi reconnaître que la qualité des dirigeants est essentielle. Le chef idéal doit savoir anticiper, susciter l'adhésion et l'enthousiasme, agir avec ténacité et réagir sans précipitation. Puisque les comportements des hommes et les caractéristiques de leurs organisations n'ont guère changé au cours des deux derniers millénaires, songeons à l'église catholique : ils sont partis à douze et cela dure depuis bientôt 2 000 ans ! Aucune entreprise multinationale ne peut se vanter d'une telle performance. Un retour aux sources s'impose donc,

même si notre attention porte surtout sur l'évolution de la stratégie et du management au cours du xx^e siècle. Tel est l'objet du chapitre 2 : présenter l'héritage accumulé dans ses aspects essentiels pour notre temps.

Le tour d'horizon du pourquoi et du comment de la prospective nous amènera à poser des questions et avancer des hypothèses qui méritent approfondissement et explication. Dire que le rêve féconde la réalité et que le désir est une force productive d'avenir, c'est aussi miser sur la détermination des hommes et la force de la volonté pour l'emporter sur les multiples déterminismes et résistances qui contraignent et parfois paralysent l'action. C'est ainsi qu'il convient de mieux comprendre le rôle de la volonté face aux déterminismes (voir chapitre 3), avant de montrer l'importance du temps long passé et des invariants pour l'avenir (voir chapitre 4).

Dire que l'avenir est ouvert ne signifie pas que la prévision est illusoire et inutile. Bien au contraire, la bonne prévision est celle qui conduit à l'action pour éventuellement l'empêcher de se réaliser, à condition toutefois de ne pas se tromper de diagnostic. Aussi, le chapitre 5 s'attache à expliquer les causes d'erreurs d'analyse et de prévision et le chapitre 6 est entièrement consacré à la chasse aux idées reçues sources de tant d'aveuglements collectifs. Nous sommes ainsi mieux armés pour aborder quelques-uns des clichés et anticlichés importants pour l'avenir et l'Europe (chapitre 7). Les évolutions ne sont pas fatales, tout dépend des hommes et de leur capacité à s'appropriier les futurs possibles pour agir et marcher ensemble vers l'avenir autrement (voir chapitre 8). Dans cette longue marche semée d'embûches, les hommes ne sont pas désarmés : face à chaque problème, ils disposent d'une panoplie d'outils pour démultiplier leur raison sans s'y substituer et stimuler l'imagination sans pour autant enfermer le rêve dans une cage. Le tome 2 de cet ouvrage sera consacré à la présentation de ces problèmes et méthodes illustrée par de nombreuses études de cas.

LE RÊVE FÉCONDE LA RÉALITÉ

1. La prospective pour quoi faire?
2. Comment la faire? Cinq idées clés
3. Conduire le changement

L'ANTICIPATION n'est guère répandue chez les dirigeants, car lorsque tout va bien, ils peuvent s'en passer et lorsque tout va mal, il est trop tard pour voir plus loin que le bout de son nez : il faut réagir et vite ! C'est bien en raison du défaut d'anticipation d'hier que le présent est encombré de questions, auparavant insignifiantes, mais aujourd'hui urgentes qu'il faut régler à la hâte, quitte à sacrifier le développement à long terme en installant d'illusoires coupe-feu.

La réactivité n'est pas une fin en soi, souhaitable à court terme ; elle ne mène nulle part si elle n'est pas orientée vers des objectifs à long terme car : « il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va » (Sénèque). L'action qui n'a pas de but n'a pas de sens. L'anticipation éclaire l'action et lui donne un sens avec le double sens du mot : direction et signification. S'il n'a pas de sens (finalité) futur, le présent est vide de sens (signification). Aussi, le rêve ne s'oppose pas à la réalité, il la féconde et le projet animé par le désir est le moteur de l'action.

1. LA PROSPECTIVE POUR QUOI FAIRE?

Si Gaston Berger (1957) a relancé le mot prospective¹, c'est parce que la prévision était trop « imprégnée de parfum de son sens, classique et fort, de prédiction » (Bertrand de Jouvenel, 1964). La prospective n'a rien à voir avec le déterminisme de la futurologie et de la boule de cristal. À son

1. Le mot prospective a des origines latines. Le verbe *prospicere* qui signifie regarder au loin, ou de loin, discerner quelque chose devant soi, s'employait comme substantif au XVI^e siècle et a été relancé par G. Berger en 1957 dans un article de la *Revue des deux Mondes*.

origine, il y a un postulat de liberté face à des avenir multiples et indéterminés. La prospective n'est pas non plus la prévision trop marquée par la quantification et l'extrapolation de tendances. Elle n'envisage pas l'avenir dans le seul prolongement du passé, car l'avenir est ouvert aux jeux de multiples acteurs qui agissent aujourd'hui en fonction de leurs projets futurs.

Dans les sociétés modernes, l'anticipation s'impose en raison des effets conjugués de deux facteurs principaux :

- en premier lieu, le sentiment de l'accélération du changement technique, économique et social nécessite une vision à long terme car comme le disait Gaston Berger : « plus l'on roule vite, plus les phares doivent porter loin » ;
- en second lieu, les facteurs d'inertie liés aux structures et aux comportements commandent de semer aujourd'hui pour récolter demain : « plus un arbre est long à pousser, moins il faut tarder pour le planter », me disait mon grand-père.

Cependant, si le monde change, la direction de ce changement ne paraît pas assurée. Les mutations sont porteuses de multiples incertitudes économiques, technologiques et sociales que les hommes et les organisations doivent intégrer dans leur stratégie. La prospective ne prétend pas éliminer cette incertitude par une prédiction illusoire. Elle vise seulement, et c'est déjà beaucoup, à la réduire autant que faire se peut, et à prendre des décisions qui vont dans le sens de l'avenir souhaité.

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 le désir comme force productive d'avenir.

Le désir force productive d'avenir

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'antihazard (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 désir est entretenu par l'existence de manques réels et virtuels, c'est-à-dire d'écarts entre la réalité présente ou anticipée et les aspirations. C'est parce qu'il y a une transformation permanente des « besoins aspirations en besoins obligations » (P.H. Chombart de Lauwe, 1969) que « les besoins sont sans bornes et extensibles » selon la belle formule de Karl

Marx. Ainsi, avec Henri Lefebvre (1970), nous réhabilitons « le désir comme force productive »; d'ailleurs, n'est-ce pas la même chose que signifiait le jeune Marx lorsqu'il parlait de « forces productives matérielles et spirituelles » et Charles Fourier de « production désirante ».

Reconnaître le désir comme force productive d'avenir, c'est par la même occasion réhabiliter le subjectivisme et l'utopie¹ et réconcilier l'imagination poétique avec le raisonnement scientifique; c'est finalement comprendre pourquoi la structure des rapports sociaux éclate dès lors qu'un certain ordre de contraintes entre en contradiction avec le désir et devient intolérable. L'objet de la prospective est alors d'effacer la coupure entre le possible et le réel, de combattre « l'absurde, ce divorce entre l'esprit qui désire et le monde qui déçoit » (Albert Camus, 1942).

L'avenir « raison d'être du présent »

Le désir part à la conquête du futur pour donner un sens au présent. Ce dernier peut être riche ou pauvre de l'avenir qu'il a devant lui: c'est « l'avenir raison d'être du présent » de Gaston Berger.

Pour se situer par rapport à l'avenir, il faut d'abord le faire par rapport au passé, or ce que nous regrettons dans le passé, c'est l'avenir qu'il avait devant lui, comme l'illustre, de façon émouvante, ce passage de Nicolas Grimaldi (1971) évoquant un couple uni au soir de la vie: « ils ne désirent pas revivre leur amour passé mais vivre présentement cet amour comme ils le vécurent alors, ayant devant soi ce grand avenir aujourd'hui éboulé derrière eux. Ce qu'ils ont perdu et ce qu'ils pleurent dans le passé, ce n'est donc pas le passé mais l'avenir. »

Pour une bonne part, ce qui est subi dans l'avenir résulte des actions passées, ce qui est voulu explique les actions présentes. En clair, ce n'est pas seulement le passé qui explique l'avenir, mais aussi l'image du futur qui s'imprime dans le présent. Par exemple, la consommation d'un individu à un moment donné ne dépend pas uniquement de ses revenus antérieurs (épargne), mais aussi des revenus futurs qu'il anticipe (crédit), comme l'a bien montré Milton Friedman dans sa théorie du revenu permanent. Il faut regarder l'avenir pour éclairer le présent.

1. Le mot utopie est trop souvent assimilé à impossible. En effet, *ou-topos* signifie littéralement sans lieu, c'est-à-dire qui n'existe pas, ce qui n'exclut pas l'éventualité d'une existence future. Avec Y. Barel (1971), nous réfutons en particulier la thèse selon laquelle « l'utopie est le chemin que l'on prend lorsque l'action est dépourvue de sens ». Au contraire, l'utopie en tant qu'objet virtuel du désir est la source où l'action puise son sens.

Cette image du futur que l'on se fait, à tort ou à raison, est précieuse à analyser car interroger des acteurs sur leurs représentations de l'avenir est toujours révélateur de leur comportement stratégique et même si cette vision nous paraît erronée, il faut la prendre en compte.

L'avenir ouvert aux projets d'acteurs

Tous ceux qui prétendent prédire l'avenir sont des imposteurs car l'avenir n'est écrit nulle part, il reste à faire. Heureusement ! car sans cette incertitude, l'action humaine perdrait ses degrés de liberté et son sens, l'espoir d'un futur désiré. Si le futur était totalement prévisible et certain, le présent deviendrait invivable : la certitude, c'est la mort.

L'avenir ne doit pas être envisagé comme une ligne unique et prédéterminée dans le prolongement du passé : l'avenir est multiple et indéterminé. La pluralité de l'avenir et les degrés de liberté de l'action humaine s'expliquent mutuellement.

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. Comme l'écrivait Gaston Berger (1967) : « la vieillesse c'est le rétrécissement du champ des possibles », ce qui n'est plus possible dans l'avenir est le fruit de notre action passée, ce qui restera possible dépend de notre action présente.

La prospective doit contribuer à conserver le maximum de degrés de liberté, puisque ce qui est subi, ce sont les degrés de liberté épuisés à tort, ce qui est voulu, ce sont les degrés de liberté que l'on sème pour en récolter d'autres. En particulier, la prospective doit guider nos actions présentes de telle façon que notre avenir ne soit pas compromis de manière irréversible (songeons à l'écologie).

Plus l'éventail des futuribles (futurs possibles) est ouvert, plus l'avenir est multiple et incertain. Chacun de ces futuribles est plus ou moins probable et, aux yeux de chaque acteur, seuls certains sont souhaitables. Les projets des acteurs sont partiellement antagonistes et le futur qui se produira réellement peut être considéré comme la résultante des rapports de force entre ces acteurs. Naturellement, ces rapports de force ne sont pas figés et la stratégie d'un acteur consiste précisément à orienter les résultantes probables dans le sens des souhaitables. Ainsi, la construction de l'avenir ne dépend pas seulement du hasard et de la nécessité mais aussi de la volonté humaine.

La représentation de l'éventail des futurs possibles dépend aussi de la lecture du passé. D'une certaine manière le passé est aussi multiple et incertain que l'avenir. L'histoire n'est jamais définitive mais toujours en

reconstruction. Le fait est un mais sa lecture est multiple. Tout dépend de la grille d'interprétation. D'où l'importance qu'il y a à ouvrir le champ de son imagination à d'autres représentations du passé comme de l'avenir : chaque système de valeurs a son ou ses futur(s) souhaitable(s).

Réactivité, préactivité et proactivité

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, l'entrepreneur, voire 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 prospective¹.

Les sportifs préféreront peut-être l'image du joueur de football. Le joueur passif ne reste pas longtemps sur le terrain. Le joueur réactif court comme un diable après un ballon qui lui échappe généralement. Le joueur préactif essaye d'anticiper les coups pour bien se placer, c'est déjà plus intelligent, mais toujours défensif et souvent trompeur : il faut déjouer les ruses de l'adversaire, ne pas se laisser emporter par des faux-semblants et des illusions collectives sur les changements attendus. Pour mener le jeu et marquer des buts, il faut être du côté de l'offensive. Lorsque vous êtes proactif, ce sont les autres qui deviennent réactifs.

Conclusion pratique pour les décideurs : dorénavant lorsque vous ferez un plan d'action, ouvrez trois colonnes : pour la réactivité, la préactivité et la proactivité. Aucune ne doit être trop vide ou trop remplie. Il y a donc une cinquième attitude de prospective-mix qui est un bon dosage des trois attitudes élémentaires tournées vers l'action. Naturellement, dans un contexte de crise, la réactivité l'emporte sur le reste alors que pour retrouver la croissance, il faut anticiper les changements et les provoquer, notamment par l'innovation.

1. Lors d'un dîner à Madrid, à la fin des années quatre-vingt, Hasan Ozbekhan nous a déclaré que la traduction du concept de prospective en anglais existait bel et bien avec les deux adjectifs *preactive* et *proactive*. On retrouve le concept de proactivité, de plus en plus souvent, dans la littérature anglo-saxonne, notamment ces dernières années chez Igor Ansoff.

Utilité et crédibilité de la prospective

L'utilité d'une réflexion prospective dépend des objectifs poursuivis par ceux qui la mènent ou la font mener ainsi que de la crédibilité de ses résultats. La crédibilité exprime le degré de confiance que l'on accorde à la qualité des informations, à la rigueur du raisonnement et à l'indépendance du jugement. Autant dire que l'utilité et la crédibilité sont parfois deux objectifs antagonistes.

Parmi les objectifs auxquels contribue la prospective, on peut relever des objectifs stratégiques :

- orienter l'action présente (le plan) à la lumière des futurs possibles et désirés, par exemple, en recherchant le maximum de souplesse face à l'incertitude ;
- baliser les futurs possibles de repères (clignotants) qui aident à distinguer dans l'avalanche des faits du présent les faits porteurs d'avenir, c'est-à-dire les « 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 ;

ainsi que des objectifs tactiques :

- faire jouer l'effet d'annonce (dissuasif ou incitatif) pour essayer d'empêcher qu'un événement ne se produise ou pour tenter de favoriser son apparition (taux d'inflation, taux de croissance économique, etc.) ;
- tester une hypothèse ou une idée, par exemple, pour justifier une décision et parer les critiques éventuelles ;
- se donner une image entreprenante et dynamique (effet de mode) ;
- développer la communication interne à l'organisation et son ouverture sur l'extérieur ;
- mettre en cause les idées reçues et les comportements néfastes (scepticisme, croyance aveugle, vision à court terme).

L'utilité dépend directement de la contribution à ces objectifs stratégiques et tactiques. Ainsi, la crédibilité de la prospective croît avec la pertinence, la cohérence et la vraisemblance des scénarios et l'importance de leurs conséquences.

Mais la prospective n'est pas neutre, elle dépend de choix subjectifs concernant l'approche des problèmes, les hypothèses testées, les objectifs poursuivis. Lancer une réflexion prospective et afficher des scénarios font partie des jeux d'acteurs (effet d'annonce comme au poker). On met ainsi le doigt sur le rôle idéologique que peut jouer la prospective et sur le danger des manipulations.

Les gouvernants jouent avec le futur comme instrument de mobilisation (ou de démobilisation) des masses. Il s'agira par exemple de mieux faire accepter les difficultés du moment au nom d'un projet futur. Il est vrai qu'on imagine mal un dirigeant demander aux populations de se serrer la ceinture pour que ce soit pire demain. En poussant à l'extrême, on peut aller jusqu'au thème des générations sacrifiées; il s'agit alors d'un véritable détournement idéologique, « comme si parler de l'avenir constituait un avenir » (Yves Barel, 1971). Le danger de manipulation sera d'autant mieux écarté que la réflexion prospective sera l'affaire de tous, c'est-à-dire prise en main par tous ceux qui sont concernés et non plus accaparée par les seuls dirigeants.

La prospective n'est pas un domaine réservé aux seuls initiés mais une manière, pour chacun, là où il se trouve, de prendre son avenir en main, c'est-à-dire d'agir dans le présent en fonction d'un projet futur désiré et réaliste compte tenu des perspectives futures. D'ailleurs, la prospective est un peu comme la prose de Monsieur Jourdain, chacun en fait déjà sans le savoir, pour orienter l'éducation de ses enfants, pour décider d'acquérir une nouvelle qualification, pour changer de logement, pour construire un projet de vacances, etc.

Ajoutons que pour juger de l'utilité et de la crédibilité de la prospective, il faut penser au joueur de casino: l'incertitude de l'avenir commande de faire des paris et le bon prospectiviste stratège, comme le bon joueur, est plus souvent gagnant que perdant.

2. COMMENT LA FAIRE? CINQ IDÉES CLÉS

Pour anticiper correctement, il est sain de garder à l'esprit quelques-uns des principaux constats et réflexes intellectuels acquis en un quart de siècle de pratique prospective et qui nous ont permis de cultiver le bon sens¹, d'être plus clairvoyant, et, sans génie aucun, de nous tromper moins souvent que les autres.

-
1. Le bon sens est souvent qualifié de populaire, comme pour le banaliser, le déprécier. À y regarder de plus près, le bon sens est non conformiste et finalement révolutionnaire. Dire, par exemple, qu'à un bon professeur, il faut donner le maximum d'élèves et à un mauvais professeur pas d'élèves du tout, paraît évident en parole, mais il est hors de question de s'inspirer, un tant soit peu, de cette règle de bon sens dans la gestion du corps enseignant. Ce bon sens populaire nous le devons certainement à ces paysans de Dordogne qui nous ont fait partager leurs travaux des champs et leur vision du monde et aussi à nos grands-parents et aux gens simples qu'ils fréquentaient. Qu'ils en soient ici remerciés.

Le monde change mais les problèmes demeurent

Le constat est 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 forcément déloyale venue d'ailleurs et de la subventionner. Non ! car tout s'explique le plus souvent par un défaut de qualité du management incapable d'anticiper, d'innover et de motiver les hommes.

La nature humaine ne change guère : capables du meilleur comme du pire, les hommes aspirent à la civilisation mais basculent régulièrement du côté de la barbarie. L'histoire ne se répète pas mais les comportements se reproduisent. 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 donc en partie 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.

Les structures et les comportements sont caractérisés par de fortes inerties qu'il ne faut pas sous-estimer par rapport aux forces de changement potentielles. En matière de prospective, on a trop souvent tendance à imaginer ce qui pourrait éventuellement changer en oubliant de recenser systématiquement ce qui, de toute façon, a de grandes chances de rester inchangé surtout si l'on ne fait rien contre cela. Certaines forces d'inertie freinent l'adaptation et l'évolution puis deviennent des rigidités si le changement (voulu ou non) n'a pas été préparé longtemps à l'avance. Mais d'autres forces d'inertie jouent un rôle salutaire : le frein est le complément indispensable de l'accélérateur.

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 et la formation. L'avantage pour l'homme de réflexion est évident : l'investissement intellectuel passé n'est guère obsolète, il suffit souvent 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. 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 vivrons. 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 clés 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 conséquences, 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 les 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). Il est donc permis d'avancer que le désir force productive d'avenir est aussi le principe moteur de l'auto-organisation.

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 sources 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. Observation qui évidemment ne donne 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 qui, une fois élagués, repoussent mieux ! La rentabilité est la meilleure condition d'une croissance saine.

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

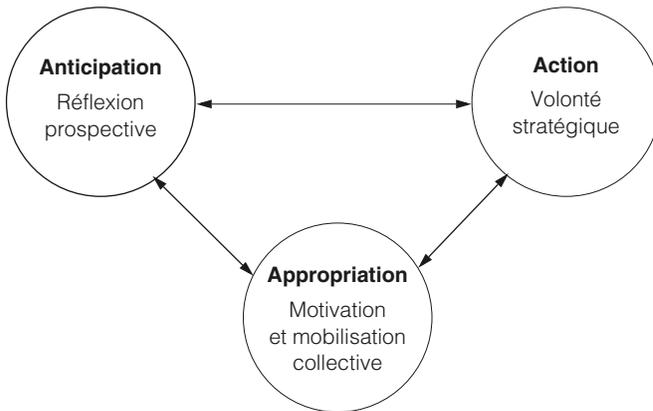
Les meilleures idées sont celles que l'on découvre par soi-même. Le phénomène est bien connu : une bonne idée passera d'autant mieux en haut que le « chef » pensera qu'elle vient de lui ; c'est le même raisonnement que chacun devrait suivre avec tous ceux qu'il veut convaincre.

La vision globale est nécessaire pour l'action locale, chacun à son niveau doit pouvoir comprendre le sens de ses actions, c'est-à-dire les replacer 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 (voir figure ci-dessous) : *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 clé 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 (anticipation) associé au jaune des sensations chaudes (appropriation) produit le vert de l'action éclatante.



Le triangle grec

Toute réflexion qui ne s'est pas appropriée par ceux qui sont concernés et devront la porter aura du mal à se cristalliser en action de changement. À l'inverse, il faut un « contenu » pour incarner l'appropriation. La motivation et la mobilisation individuelle et collective sont d'autant plus durables et fortes qu'il y a une volonté au service d'un projet futur. Si le triangle grec a la tête en bas, c'est pour bien montrer que la raison ne

suffit pas à assurer l'équilibre de l'action et que la passion est un point de passage obligé.

Des outils simples pour penser le complexe

Il faut des outils suffisamment simples pour rester appropriables. Soit ! Mais ne faudrait-il pas, par ailleurs, 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, à la théorie de la relativité. Trop souvent, malheureusement, on confond complexité et complication et une interprétation erronée du principe de variété requise conduit à développer des modèles et des théories inapplicables et inapplicables. Il faut saluer le rappel à l'ordre de Maurice Allais (1989), notre premier prix Nobel d'Économie : « 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 que « de deux modèles, le "meilleur" sera toujours celui qui, pour une approximation donnée, représentera le plus simplement les données de l'observation ». Aborder la complexité par des outils simples est aussi nécessaire pour faciliter l'appropriation par les utilisateurs. Avec des outils savants et difficiles à comprendre, le rejet est généralement au bout du chemin tant pour l'usage que pour les éventuelles conclusions.

Fort de ces préceptes, le prospectiviste « en herbe » est mieux armé pour anticiper les changements. Mais cela ne suffit pas, il lui faut aussi les conduire.

3. CONDUIRE LE CHANGEMENT

Pour conduire le changement et ne pas le subir, les organisations doivent non seulement anticiper correctement (ni trop tôt, ni trop tard) les virages techniques, concurrentiels, réglementaire, mais aussi exceller dans leurs activités et enfin innover sans cesse.

Crise ou mutation ? Pour l'entreprise, cette question n'a guère de sens dans la mesure où les situations de crise résultent en général de l'incapacité des organisations à faire évoluer les structures, les comportements et les règles du jeu en fonction des mutations de l'environnement politique, technique, économique et social mais aussi d'un projet pour l'avenir.

Les entreprises face aux mutations

Il y a rarement de mutations sans crise car peu de systèmes sont capables de se transformer en douceur. Cependant, les crises, conséquences des rigidités, constituent aussi des moments privilégiés pour procéder aux adaptations nécessaires et entreprendre les réformes en profondeur qui autrement seraient restées entravées par de multiples résistances au changement : les crises sont porteuses d'espoir de changement social et organisationnel et sont nécessaires aux mutations. En effet, c'est souvent dans les structures, les comportements et la qualité des hommes qu'il faut chercher l'explication des difficultés.

Il est banal de rappeler que nombre des recettes qui permettent aux entreprises performantes d'améliorer encore plus leurs résultats, ne conviennent pas nécessairement aux entreprises en difficulté : le repas équilibré d'un homme bien portant n'a en général pas grand-chose à voir avec le régime qu'il faut imposer à un malade.

Pour une entreprise en difficulté, le meilleur moyen pour s'en sortir est rarement de se comporter comme si elle était en bonne santé, ne serait-ce qu'en raison de la situation économique et financière qui précisément diffère. À l'inverse, on notera que les entreprises qui ont toujours bien vécu sont plus fragiles que d'autres lorsque soudainement des difficultés apparaissent. On peut avancer plusieurs explications à ce phénomène : dans les épreuves, les tempéraments se forment et les individus se sélectionnent alors que la facilité n'est guère propice à la réactivité. Sans oublier que ce n'est pas le même type de management qu'il faut pour bien gérer la croissance ou surmonter la crise.

Ce constat conduit aussi à relativiser l'importance des solutions techniques, économiques et financières dans les stratégies de développement des entreprises. En particulier, toute stratégie fondée sur la seule modernisation technique apparaît de plus en plus souvent comme une ruineuse fuite en avant, dont le principal inconvénient est de détourner l'attention des vrais problèmes de compétitivité qui sont aussi de nature socio-organisationnelle. C'est moins le volume des investissements matériels qui importe que leur efficacité.

Motiver les hommes

Le monde n'est pas désincarné, l'entreprise ne peut être réduite à l'état d'une machine destinée à produire de la valeur ajoutée. La productivité ne garantit pas la compétitivité, il faut aussi la qualité et l'innovation (technique et commerciale) qui dépendent d'abord du comportement, de

l'initiative et de l'imagination de chacun à tous les niveaux de l'entreprise.

Ce qui compte dans un marché, c'est de capter le maximum de valeur ajoutée en maîtrisant la conception, le marketing et la distribution des produits et en assurant les services de maintenance.

À la fin des années soixante-dix, la sidérurgie européenne paraissait condamnée, promise à une mort lente et coûteuse. En 2006, l'un de ses fleurons, Arcelor, a suscité les convoitises que l'on sait de Mittal. L'épouse convoitée était attirante : devenu le leader mondial des aciers spéciaux, Arcelor employait 110 000 personnes, dont 80 % en Europe, et enregistrait des performances à deux chiffres impressionnantes. Les clés de cette belle histoire sont connues : s'appuyer sur une main d'œuvre compétente, bien rémunérée, motivée par des cadres de qualité, porteurs de projets innovants, répondant aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante et diversifiée. C'est ainsi que 50 % des produits dans le catalogue d'Arcelor, au début de 2006, n'existaient pas cinq ans auparavant. Le secret de la performance, c'est de produire moins cher ce qui se vend (la qualité et le service), plutôt que de chercher à vendre (même à perte) ce que l'on produit.

Pour une entreprise, le front extérieur et le front intérieur constituent un seul et même combat : la bataille ne peut être gagnée que sur les deux fronts à la fois ou sur aucun. Naturellement cette mobilisation de l'intelligence est d'autant plus efficace qu'elle s'inscrit dans le cadre d'une vision d'entreprise et de projets explicites et connus de tous.

Les évolutions de l'environnement requièrent, de la part de l'entreprise, des capacités de réponse rapide et de souplesse, que les structures conditionnent largement. Dorénavant, les structures devront, non seulement s'adapter à l'évolution de l'environnement, mais l'anticiper, car leurs inerties engendrent un retard dans cette adaptation. L'avenir est aux structures souples, décentralisées par projet, à taille humaine et autonomes. Qui dit autonomie dit responsabilité et par conséquent sanction du marché ou des performances par rapport aux objectifs. Cette tendance à l'appropriation individuelle ou par des groupes « d'intrapreneurs » requiert de nouvelles qualités de la part des cadres et des dirigeants. Pour nombre d'entreprises en difficulté, le naufrage s'explique plus par les insuffisances internes de management que par la tempête qui sévit à l'extérieur : sans bon capitaine, point d'équipe gagnante.

Le vrai pouvoir d'un chef se mesure à sa capacité à développer l'initiative et la responsabilité de ses subordonnés. Ceci oblige les cadres et dirigeants à

faire une véritable « révolution mentale » visant à asseoir l'autorité non plus sur la fonction et les titres mais sur la compétence et la capacité d'animation. Face aux mutations de l'environnement stratégique de leur entreprise, les managers devront accepter de se former sous peine d'être réformés. La métamorphose des entreprises est déjà commencée, il appartient aux hommes qui les constituent de décider s'ils veulent la subir ou la conduire.

Les mille et une clés de l'excellence

Le principal facteur de compétitivité et d'excellence des entreprises est le facteur humain et organisationnel. S'il faut toujours des processus pour impliquer les hommes et susciter leur motivation, la question reste posée de savoir pourquoi ces processus changent au cours du temps, différent d'un pays à l'autre et apportent suivant les cas des succès ou des échecs, bref sont contingents.

Si la qualité a eu tant de succès au Japon, c'est d'abord pour des raisons préventives: les produits japonais se sont exportés dans le monde entier sans qu'il soit nécessaire de développer de coûteux réseaux de service après-vente. La formule des cercles de qualité s'est d'ailleurs émoussée en raison même de son succès. En effet, dans toutes les démarches managériales (planification stratégique, projet d'entreprise, qualité, etc.), le résultat compte moins que le processus qui y conduit.

Au Japon toujours, les méthodes de production juste à temps ont été surtout développées en raison du cruel manque d'espace et du coût du maintien des stocks physiques engendré par le prix extrêmement élevé des terrains (les quatre cinquièmes du territoire sont constitués de montagnes boisées inhabitées). C'est la raison pour laquelle les usines sont aussi compactes, ce qui exige de très grands efforts d'organisation de la production qui finalement améliorent la productivité. Ce modèle n'a rien de fatal: les Sud-coréens sont souvent plus compétitifs que les Japonais avec des usines immenses où le zéro stock n'est pas la règle. Ainsi, le système japonais est devenu une vraie mode sur un faux modèle¹. D'ailleurs curieusement, aujourd'hui on n'évoque plus guère le Japon comme modèle de management, en attendant que cette mode des « japoniaiseries » ne revienne! Ce constat de la contingence des clés de l'excellence et de la fragilité des modes managériales serait désespérant s'il n'était possible

1. Voir à ce propos au chapitre 2 : « Des mauvaises séries américaines aux japoniaiseries ».

d'en tirer des principes de management résistant bien à l'épreuve du temps.

Les principes de contingence, de changement et de finalité

Le principe de contingence affleure régulièrement dans la littérature du management. Citons P. Lawrence et J. Lorsh écrivant dès 1968 : « il n'y a pas une structure qui est meilleure mais plutôt différentes structures qui sont les meilleures dans différentes conditions ». Il n'y a pas de facteurs clés de succès universels valables en toutes circonstances. Le zéro stock et les flux tendus ont été des objectifs rentables pour certaines entreprises mais aussi très coûteux pour d'autres. En management aussi, il ne faudrait pas oublier les leçons de la statistique et ne pas confondre corrélation avec causalité.

Il faut reconnaître le principe de contingence et admettre qu'il y a des combinaisons de facteurs humains, organisationnels, techniques et financiers qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples et changeantes au cours du temps. Car, comme le souligne McGregor (1960) : « des expériences quotidiennes ordinaires nous apprennent que les mêmes gens réagissent différemment selon les circonstances. Ils peuvent être paresseux et résister au travail au point de le saboter dans une situation. Ils peuvent être motivés à son accomplissement dans une autre. Il est clair que ni la nature humaine ni la structure de la personnalité ne sont en question. »

Le seul facteur clé de succès dont la permanence peut être avancée, c'est précisément le principe de changement, « source de diversité ». L'on sait bien que « l'ennui naquit de l'uniformité ». La variété est un stimulant indispensable à la motivation ; sans elle l'efficacité s'étiole, avec elle tout est possible. Souvenons-nous des expériences d'Elton Mayo (1933) dans les années trente : en augmentant puis en diminuant l'intensité de la lumière dans les ateliers de la Western Electric, il améliorait à chaque fois le rendement.

D'où une conclusion paradoxale, la clé universelle de l'excellence n'existe pas : elle doit être remodelée en permanence au gré des évolutions de l'environnement et contre les habitudes qui figent les organisations dans un sommeil parfois mortel. Il y a mille et une clés pour l'excellence (principe de contingence) et il faut sans arrêt en changer (principe de changement).

Le management avisé est celui qui introduit régulièrement des « facteurs briseurs d'habitudes ». Pour rester motivé (diverti), l'homme a

besoin d'être stimulé en permanence par des enjeux d'autant plus mobilisateurs qu'ils sont nouveaux, d'autant plus pertinents qu'ils s'inscrivent dans une trajectoire cohérente. C'est dans la logique de cette courbe enveloppe qu'il faut comprendre la succession des modes en management. Toutes ces modes sont marquées par des succès et des échecs, ce qui nous montre bien que le flacon ne suffit pas à communiquer l'ivresse de la motivation, celle-ci cesse une fois le processus d'implication achevé. Il faut alors trouver un nouveau défi pour relancer l'ardeur des hommes, toujours au cœur de la différence. Les principes de contingence et de changement ne suffisent pas à la motivation des hommes. Il faut en plus donner un sens et un but à leurs actions. Au-delà de ce principe de finalité, l'essentiel se situe dans le processus de reconnaissance mutuelle, le lien qui se crée entre les hommes rassemblés autour de projets communs.

Une vision globale pour mille et une solutions locales

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. L'implication des hommes n'est pas le seul facteur contribuant à la nécessité d'une vision globale. En effet, il n'existe guère de problèmes qui puissent être isolés, et l'on assiste au contraire à une montée de l'interdépendance des problèmes, voire à leur enchevêtrement croissant. La complexité des éléments et des relations à prendre en compte et la nécessité de les mettre dans une perspective globale rendent l'analyse particulièrement difficile. C'est pourquoi, il s'avère souvent nécessaire d'utiliser des méthodes inspirées de l'analyse de système.

Cependant, la nécessité d'une vision globale pour l'action locale a trop souvent conduit à oublier que seule la réflexion devait être globale pour éclairer une action locale, par nature différenciée, car il n'y a pas de solution unique et globalisante aux grands problèmes communs des sociétés développées. En effet, on qualifie trop souvent de problèmes globaux des problèmes qui ne sont que communs à certains pays tels le chômage ou la baisse de la natalité, mais dont l'ampleur varie fortement d'un pays à l'autre car elle dépend de facteurs spécifiques souvent socioculturels. C'est le principe de contingence que l'on retrouve.

Aveuglé par des clichés globaux concernant la technologie, la mondialisation ou l'environnement, on est tenté de rechercher, face aux défis actuels, des solutions uniformes et centralisées. Ces solutions sont illusoirs car la société ne fonctionne pas comme une chaudière que l'on pourrait régler de manière centralisée. Selon le principe de contingence, il faut mettre la vision globale au service des mille et une solutions locales.

Entre les territoires et les entreprises qui gagnent ou qui perdent, ce sont bien les hommes et les organisations qui font la différence. En corollaire, lorsqu'une entreprise est en difficulté ou lorsqu'un territoire régresse, c'est bien souvent en raison d'un défaut de qualité du management des responsables. Dans de telles situations, les subventions sont inutiles, voire néfastes car elles masquent les insuffisances. Les entreprises ont plus besoin de matière grise que de subventions.

Citons à ce propos un exemple de redressement remarquable au cours des années quatre-vingt dans une petite entreprise du monde sidérurgique : la Fabrique de Fer de Maubeuge (FFM). Comme le déclarait fièrement son président Michel Corpet, à la fin des années quatre-vingt : « ce qui nous a sauvé, c'est de ne jamais avoir eu de subvention de l'État ». Une fois de plus, le redressement a été obtenu sans investissement matériel important mais à grand renfort d'investissement immatériel, de mobilisation des esprits autour des thèmes de la qualité, de la productivité, de la flexibilité, de la responsabilité sans oublier l'innovation.

Fin 1992, FFM s'est retrouvée en situation difficile par manque de compétitivité de ses deux lignes de production, complètement déclassées par les nouvelles performances de ses concurrents. Elle s'est lancée dans une évolution stratégique majeure en se reconvertissant complètement dans les produits peints, obtenus en ajoutant plusieurs couches de peinture aux produits galvanisés. Sans argent, ayant obtenu difficilement l'appui de ses banquiers, elle a réussi en quelques années, en progressant pas à pas, à transformer son outil principal et à rétablir ses résultats. Rachetée alors par le groupe sidérurgique Hoogovens, elle a trouvé le moyen d'autofinancer la transformation de 50 % de son activité. De 1995 à 2000, grâce à une stratégie de différenciation par le service et par le style, elle est passée de 80 000 à 400 000 tonnes de produits peints. Elle a innové sur le plan commercial en créant un réseau de filiales sur l'ensemble de l'Europe. Cette profonde transformation a été signée par un changement de nom, FFM étant devenue Myriad.

C'est dans cet esprit que nous avons lancé l'Ismer à Vendôme. Cet institut de développement d'activités nouvelles et d'accompagnement d'entrepreneurs porteurs de projets dormants a permis la création de plusieurs centaines d'emplois depuis 1995 et la réinsertion d'autant de chômeurs. Ce constat nous a amené à organiser, le 24 octobre 1996, les premières rencontres nationales des initiatives locales de développement, à la suite du rapport de la mission informelle sur l'activité, l'emploi et l'insertion, rédigé à la demande du ministre du travail (M. Godet, V. Pacini, 1996).

La poursuite de cette mission avec Jean-Claude Bouly, directeur général d'Arдан, a conduit au recensement de 1001 initiatives locales de développement. Un bouquet de 70 initiatives exemplaires, pour une France qui entreprend, a fait l'objet du recueil publié fin 1999 par *Initiatives Magazine*. Elle a conduit le Cnam à créer le CNE (Centre National de l'Entrepreneuriat) basé en Lorraine, chargé notamment de mettre en synergie dans le cadre du réseau du Cnam les initiatives de développement d'activités nouvelles.

Il suffit d'observer les projets accomplis et ceux qui germent un peu partout dans le territoire pour constater que la réalité du terrain dépasse souvent la fiction des idées. Il en sera toujours ainsi car, comme le relève McGregor (1960) : « l'homme est un animal de désir, dès que l'un de ses besoins est satisfait, un désir d'ordre supérieur apparaît à la place ». Les désirs de reconnaissance, de lien social, d'accomplissement et de don de soi sont les manifestations de l'éternelle quête de sens qui conduira toujours l'homme à se dépasser pour que son rêve féconde la réalité.

Ne pas confondre démocratie et démagogie participative

Imaginer l'avenir autrement, c'est déjà vouloir changer le présent ; réfléchir tous ensemble, c'est aussi partager la connaissance et créer du lien social. Il y a longtemps que les professionnels de la prospective ont relevé que l'appropriation est indispensable pour réussir le passage de l'anticipation à l'action. Les meilleures idées ne sont pas celles que l'on a, ni même celles que l'on donne, mais celles que l'on suscite. Souvenons-nous de Parmentier faisant garder les champs de pommes de terre par des soldats, afin que les Français aient enfin envie d'y goûter.

Désirs d'avenirs, démocratie participative, société de projets, nouvelle gouvernance font maintenant, aussi, partie des maîtres mots des professionnels de la politique. Ils suffisent à eux seuls à susciter la sympathie, voire l'adhésion, des citoyens de gauche comme de droite déçus de la démocratie représentative. Cette dernière n'a pas le courage, ni la méthode, pour réussir les réformes que devraient imposer l'intérêt général et le long terme, car elle est trop soumise aux influences des groupes de pression les mieux organisés pour faire entendre leurs intérêts à court terme. Comment mettre en œuvre les réformes qui s'imposent, sans susciter des levées de boucliers ? Pour le pouvoir, la question la plus difficile n'est pas de savoir que faire, mais comment le faire. La méthode est essentielle ; il faut changer les règles de gouvernement, c'est-à-dire de gouvernance, et agir par le bas, plutôt que par le haut, par la concertation et l'expérimentation, plutôt que par décret unilatéral. Les décisions prio-

ritaires sont rarement consensuelles, mais aucune réforme ne peut se faire sans gagner progressivement l'adhésion de ceux qui sont concernés.

La légitimité que l'élection confère aux élus les exonère de presque toute contrainte entre deux mandats. Dans l'intervalle, libre à eux de ne pas tenir leurs promesses et de piloter à vue. C'est ainsi que l'idée de nouvelle gouvernance fondée sur la démocratie participative fait son chemin, quitte à la réduire à l'instauration de débats publics et contradictoires donnant lieu à une large communication entretenant l'illusion démocratique : l'audience ne garantit pas la qualité des émissions comme on le sait avec la télévision. Telle est l'expérience que nous avons vécue à l'occasion du débat sur la question d'un troisième aéroport pour la desserte aéroportuaire du grand bassin parisien (cf. chapitre 5 § 5)¹.

Si l'appropriation limite le risque de rejet des solutions apportées à un problème, encore faut-il que celui-ci soit bien posé (il n'y a pas de bonne réponse à une mauvaise question) et bien renseigné par la connaissance : le citoyen est aveugle sans les lunettes de l'expert. Apparaissent ici deux erreurs symétriques à éviter.

La première consiste à penser d'en haut avec des experts au service de l'action du Prince en oubliant l'appropriation. C'est une mauvaise idée que de vouloir imposer une bonne idée. Et si l'idée n'est pas très bonne, comme pour le CPE, il est suicidaire d'insister.

La seconde consiste à chasser les experts pour donner la parole au peuple et privilégier le consensus du présent. Sans apprentissage cognitif, la prospective participative tourne à vide et en rond sur le présent. Le rêve consensuel des générations présentes est souvent un accord momentané pour que rien ne change et pour transmettre aux générations futures le fardeau de nos irresponsabilités collectives. Si l'on n'y prend garde, la démocratie participative peut consacrer le triomphe des égoïsmes individuels à court terme (seules sont injustes les inégalités dont on ne profite pas !) au détriment des intérêts collectifs à long terme. Les décisions courageuses à prendre face à l'avenir sont rarement consensuelles, et si la prospective doit être participative, la stratégie qui s'en inspire revient aux représentants élus ; il leur appartient de faire preuve de volonté et de courage pour éviter le piège de la démagogie participative.

1. Cf. « Le Troisième Aéroport parisien : démocratie ou démagogie ? », *Futuribles*, novembre 2002.

2

L'HÉRITAGE ACCUMULÉ: QUELQUES LEÇONS

1. Le retour aux sources
2. L'évolution de la stratégie et du management de 1920 à nos jours
3. Prospective et stratégie : différences et complémentarités

LES CONCEPTS de prospective, de stratégie, de planification et de management sont dans la pratique intimement liés, chacun appelle les autres et s'y mêle: on parlera de planification stratégique, de management et de prospective stratégiques. 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? Il y a certes de grandes proximités entre toutes ces approches, mais ce n'est pas une raison pour les confondre. Pour mettre au clair tous ces concepts il faut prendre le recul de l'histoire et considérer l'héritage accumulé en matière de pensée stratégique et managériale. Nous ne prétendons pas présenter un résumé de cet héritage, cette tâche colossale revient aux historiens, nous voulons seulement donner aux lecteurs les quelques leçons de cet héritage que nous avons pu assimiler et qui ont éclairé notre réflexion.

1. LE RETOUR AUX SOURCES

Des concepts vieux comme le monde

Dès la préhistoire, les hommes se sont regroupés pour chasser les grands animaux, des tribus se sont constituées, des règles ont été fixées. L'objectif était clair, la tactique aussi: isoler quelques animaux, les affoler et les inciter à se précipiter dans tel ravin, dans tel goulet où les chasseurs étaient à l'affût. N'est-ce pas déjà de stratégie et de management qu'il s'agissait ?

Le général André Beaufre (1963) définissait simplement la stratégie comme « l'art de faire concourir la force pour atteindre les buts de la politique ». La stratégie ne doit pas être confondue avec la tactique, « l'art d'employer les armes pour obtenir le rendement le meilleur » ni avec la logistique, « science des mouvements et des ravitaillements ». On comprend qu'il ne peut y avoir de stratégie sans tactiques (décisions contingentes et satisfaisantes pour parvenir aux objectifs que l'on s'est fixés) et qu'il faut aussi un minimum de logistique (moyens) pour parvenir à ses fins. En intégrant les tactiques dans la stratégie, on peut admettre avec le général André Beaufre que « le but de la stratégie est d'atteindre les objectifs fixés par la politique en utilisant au mieux les moyens dont on dispose ».

Le concept de management est lui aussi souvent utilisé mais rarement défini; nous retiendrons la définition simple proposée par Luc Boyer et Noël Equilbey (1990): « le management est l'art de mettre l'organisation au service de la stratégie ».

Sur la base de ces définitions, on se rend compte que l'histoire du management et de la stratégie remonte à plusieurs millénaires. Les hommes ont dû s'organiser pour construire des pyramides et pour entreprendre des conquêtes.

Deux modèles exemplaires: l'Église et l'armée

La durée de certains modèles d'organisation militaire (l'armée romaine) ou religieuse (l'Église catholique) témoigne de leur intérêt. Comme le remarquent Luc Boyer et Noël Equilbey (1990): « la supériorité des Romains est fondée sur la discipline et l'organisation, ils ont su ainsi triompher d'adversaires plus nombreux ou plus intrépides ».

La longévité de l'Église catholique a plusieurs explications: un engagement individuel au service d'un projet collectif, l'adhésion à une communauté très structurée mais avec le principe de subsidiarité et un nombre limité de niveaux hiérarchiques (le curé, l'évêque, le pape) pour une organisation si variée et de masse. N'est-ce pas déjà de centralisation stratégique et de décentralisation opérationnelle qu'il s'agit! Le pape étant le gardien de la doctrine, la hiérarchie laisse une grande autonomie locale aux prêtres, sous réserve du respect de certains dogmes comme l'infaillibilité du pape et des vœux d'obéissance. Une solide et longue formation théologique donne aux prêtres ce que Henry Mintzberg (1982) appellerait une « standardisation des qualifications » et garantit une certaine identité des comportements.

On retrouve aussi dans l'Église catholique, à côté des organisations séculières, des ordres monastiques fonctionnant sur d'autres règles, hors

de la hiérarchie traditionnelle, assez indépendants du pape et tournés vers un projet contemplatif ou productif. N'est-ce pas déjà ce qu'Igor Ansoff qualifiera bien plus tard de « structure duale par projet » ! Généralement, les organisations disparaissent en raison même de leur succès antérieur : elles apparaissent peu à peu comme figées, incapables de s'adapter à de nouveaux contextes et de changer de stratégie. La question du célibat des prêtres dans l'Église catholique témoigne, parmi d'autres, de ces rigidités suicidaires pour une organisation.

L'armée est un autre exemple d'organisation trop rarement évoqué dans les entreprises sauf lorsqu'il s'agit de faire appel à un vocabulaire guerrier. Il est alors de bon ton de citer Sun Tzu, contemporain de Confucius (environ 500 ans avant J.-C.). Dans son ouvrage *L'Art de la guerre*, il insiste sur l'importance de l'esprit de corps dans les troupes, de la confiance réciproque entre le général et son armée. Il met en avant la nécessaire connaissance du terrain, de l'environnement et l'utilité de prendre en compte la psychologie de l'adversaire. On trouvera dans l'encadré ci-après quelques-unes de ses remarques dont la plupart gardent une étonnante actualité. En particulier, Sun Tzu a beaucoup réfléchi sur le rôle des chefs, et voyait dans « les récompenses ou les sanctions trop

Extrait de Sun Tzu : *L'Art de la guerre*

« Généralement, celui qui occupe le terrain le premier et attend l'ennemi est en position de force ; celui qui arrive sur les lieux plus tard et se précipite au combat est déjà affaibli. [...] »

« Le fin du fin, lorsqu'on dispose ses troupes, c'est de ne pas présenter une forme susceptible d'être définie clairement. Dans ce cas, vous échapperez aux indiscretions des espions les plus perspicaces et les esprits les plus sagaces ne pourront établir de plan contre vous. [...] »

« L'ennemi doit ignorer où je compte livrer bataille. Car s'il l'ignore, il devra se tenir prêt en de multiples points. Et, s'il se tient prêt en de multiples points, les opposants que je trouverai en l'un quelconque de ces points seront peu nombreux. [...] »

« La guerre est fondée sur la tromperie. Déplacez-vous lorsque c'est votre intérêt et créez des changements de situation par des dispersions et des concentrations de forces. »

Il formule aussi des recommandations simples face à l'ennemi : « n'attaquez pas ses troupes d'élite. [...] Aux ennemis cernés, il faut laisser une issue. »

Il relève « cinq qualités dangereuses chez un général : s'il est téméraire, il peut être tué ; s'il est lâche, il sera capturé ; s'il est emporté, on peut le berner ; s'il possède un sens de l'honneur trop chatouilleux, on peut le calomnier ; s'il a une âme compatissante, on peut le tourmenter. »

nombreuses, le signe de l'incompétence d'un général à commander » ; selon lui « les punitions pour être efficaces » et légitimes « devaient être comprises comme telles par les soldats ».

Sans remonter si loin, on pourrait aussi tirer des leçons toujours actuelles de Machiavel ou de Clausewitz. Ce général prussien, théoricien des guerres napoléoniennes, relève aussi l'importance de l'adhésion des troupes et de l'esprit de corps dans le succès des armées. Il fut l'un des premiers à comparer l'organisation économique à l'organisation militaire. Clausewitz insistait, en particulier, sur le diagnostic des forces et des faiblesses de soi-même et de l'adversaire, sur l'initiative dans l'action (choix du terrain, du moment et des moyens).

Claude Sicard (1987) relève clairement les similitudes entre le monde militaire et le monde des affaires : le chef, les ennemis, la victoire, l'armée. Les ressorts sont les mêmes, seuls les champs d'application diffèrent. Il voit aussi dans l'ouvrage de Charles de Gaulle, *L'Armée de métier* paru en 1934, déclinées les composantes modernes de toute démarche stratégique : le projet, l'ouverture sur l'environnement, l'anticipation, le sens de la réactivité structurelle et le sens de la réactivité de comportement.

Au passage, Claude Sicard remarque : « les militaires n'enseignent pas la stratégie aux jeunes sous-lieutenants, mais seulement à des officiers qui ont acquis une certaine maturité et qui possèdent une expérience déjà importante du commandement ». Dont acte pour l'enseignement (inutile) de la stratégie dans nos grandes écoles !

Pour être plus complet sur les leçons à tirer de la stratégie militaire pour la stratégie économique, il faudrait certainement citer plus longuement le général André Beaufre. Contentons-nous d'une dernière remarque de sa part : « pour être un bon stratège, il faut beaucoup de résolution, une tête froide pour que les décisions restent calculées, et une volonté farouche pour maintenir l'effort dans la direction du but visé. Ce sont des qualités rarement réunies, d'où le petit nombre de vrais hommes de guerre, car ils doivent être à la fois penseurs et hommes d'action ».

Il faut aussi mentionner les recherches stimulantes de Bernard Nadoulek (1988) sur « l'intelligence stratégique » et sa typologie des conflits « direct, indirect, anticipation ». Ces réflexions s'inscrivent dans le prolongement de cette histoire de la stratégie et du management accumulée au cours des siècles et au travers des civilisations et dont nous n'avons pu donner qu'un aperçu.

Ce bref historique de la stratégie et du management a au moins le mérite de relativiser la portée des « découvertes » contemporaines de la

Extrait de Claude Sicard (1987)

En 1934, Charles de Gaulle, dans son livre *L'Armée de métier* indiquait que cinq composantes essentielles lui paraissaient être à la base de toute démarche stratégique :

- un projet (en l'occurrence, ici, la défense de la France) ;
- une ouverture sur l'environnement :
 - environnement politique international,
 - développement technologique (rôle clé, par exemple, du moteur à explosion) ;
- une anticipation dans l'analyse prospective :
 - d'une part, la politique hitlérienne (attaque des pays faibles),
 - de l'autre, la combinaison d'avenir : blindés, fantassins, avions ;
- le sens de la réactivité structurelle :
 - dans la conception globale,
 - dans l'articulation de l'armée motorisée (six divisions de ligne et une division légère),
 - dans l'emploi tactique de cette armée,
 - dans l'utilisation de systèmes nouveaux de communication (transmission radio) ;
- le sens, enfin, de la réactivité de comportement : ainsi, le général de Gaulle demandait à cette époque :
 - 100 000 professionnels formés,
 - un profil nouveau d'officiers capables d'initiative sur le terrain,
 - la volonté politique et la détermination du gouvernement (qui, on le sait, firent finalement défaut).

stratégie appliquée au champ économique. Le langage s'enrichit chaque année de nouveaux mots mais les concepts qu'ils sous-tendent sont bien connus depuis longtemps. En effet, ces leçons de l'histoire des organisations avaient été clairement exprimées dès le début du XX^e siècle par les précurseurs du management et de la stratégie moderne. Nous avons nommé : Henri Fayol (1916), Frederic Winslow Taylor (1912) et Mary Parker Follett (1924). Après « la grande muette », laissons parler les classiques du management moderne.

Deux précurseurs : Henri Fayol et Frederic Winslow Taylor

Les premiers efforts de planification dans les entreprises datent de la fin du XIX^e siècle avec les travaux du précurseur français Henri Fayol (peut-être plus connu aux États-Unis qu'en France) dont « les principes généraux d'administration » résistent remarquablement bien à l'épreuve du temps. Ces principes font partie d'un ouvrage intitulé *Administration générale et industrielle* qui a été publié pour la première fois en France en 1916.

Henri Fayol fit toute sa carrière dans une société industrielle et minière française et prit sa retraite comme directeur général après avoir obtenu des succès remarquables dans la réorganisation et l'expansion de l'affaire. Dans ce livre qui est le fruit de plusieurs dizaines d'années d'expérience, Henri Fayol met en évidence l'existence d'une fonction « administrative » chargée de « dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts, d'harmoniser les actes ». « Administrer, dit-il, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler » :

- prévoir, c'est-à-dire scruter l'avenir et dresser le programme d'action ;
- organiser, c'est munir l'entreprise de tout ce qui est utile à son fonctionnement, métiers, outillage, capitaux, personnel ;
- commander, c'est-à-dire faire fonctionner le personnel ;
- coordonner, c'est-à-dire relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts ;
- contrôler, c'est-à-dire veiller à ce que tout se passe conformément aux ordres donnés.

Si Henri Fayol propose une liste de quatorze principes généraux d'administration, il précise que cette liste est non limitative et que le mot principe doit être compris dans un sens très large qui exclut toute idée de rigidité, « car il n'y a rien de rigide ni d'absolu en matière administrative ; tout y est question de mesure ». Les quatorze principes énoncés par Fayol sont les suivants :

1. La division du travail.
2. L'autorité.
3. La discipline.
4. L'unité de commandement.
5. L'unité de direction.
6. La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général.
7. La rémunération.
8. La centralisation – la décentralisation.
9. La hiérarchie.
10. L'ordre.
11. L'équité
12. La stabilité du personnel.
13. L'initiative.
14. L'union du personnel.

Certains de ces principes comme l'unité de commandement et l'unité de direction sont célèbres, d'autres comme l'initiative et l'union du personnel ou la centralisation-décentralisation ont été oubliés puis redé-

couverts, sous un autre nom. C'est pour rendre à César ce qui lui appartient et revenir aux sources que nous ne résistons pas à la tentation de proposer au lecteur quelques morceaux choisis de ces quatorze principes d'administration.

Principes d'administration industrielle selon Henri Fayol (1916)

- **L'initiative.** Concevoir un plan et en assurer la réussite est l'une des plus vives satisfactions que puisse éprouver l'homme intelligent: c'est aussi l'un des plus puissants stimulants de l'activité humaine. Cette possibilité de concevoir et d'exécuter est ce qu'on appelle l'initiative. La liberté de proposer et celle d'exécuter sont aussi, chacune de leur côté, de l'initiative.

- **L'union du personnel.** L'union fait la force. Ce proverbe s'impose à la médiation des chefs d'entreprise.

L'harmonie, l'union du personnel est une grande force dans l'entreprise. Il faut respecter le principe de l'unité de commandement de façon à éviter les deux dangers suivants:

1. *Diviser son personnel.* Diviser les forces ennemies pour affaiblir est habile, mais diviser ses propres troupes est une lourde faute contre l'entreprise. Il n'est besoin d'aucun mérite pour semer la division parmi ses subordonnés; c'est à la portée du premier venu. Il faut au contraire un réel talent pour coordonner les efforts, stimuler le zèle, utiliser les facultés de tous et récompenser le mérite de chacun sans éveiller les susceptibilités jalouses et sans troubler l'harmonie des relations.

2. *Abuser de communications écrites.* Il est généralement plus simple et plus rapide d'opérer verbalement que par écrit. H. Fayol montre aussi que les notes sont des « sources de complications, de conflits et de lenteurs nuisibles à l'entreprise ».

- **La division du travail** a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort.

- **L'autorité et la responsabilité.** L'autorité c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. On distingue dans un chef l'autorité statutaire qui tient à la fonction et l'autorité personnelle faite d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale. [...] Pour faire un bon chef, l'autorité personnelle est le complément indispensable de l'autorité statutaire.

On ne conçoit pas l'autorité sans la responsabilité, c'est-à-dire sans une sanction – récompense ou pénalité – qui accompagne l'exercice du pouvoir. La responsabilité est un corollaire de l'autorité.

- **La discipline.** C'est le respect des conventions établies entre l'entreprise et ses agents. L'état de discipline d'un corps social dépend essentiellement de la valeur des chefs. [...] J'ai toujours vu les ouvriers français obéissants et même dévoués quand ils étaient bien commandés. [...] Il importe que les conventions soient claires et donnent, autant que possible, satisfaction aux deux parties. [...] La discipline s'impose aux plus grands chefs comme aux agents les plus modestes.

- **L'unité de commandement.** Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef, car les hommes ne supportent pas la dualité de commandement et celle-ci est source de conflit et d'inefficacité.
- **L'unité de direction.** Ce principe a pour expression : un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but.
- **L'unité de commandement** ne peut exister sans **l'unité de direction** mais elle n'en découle pas.
- **La centralisation.** La centralisation n'est pas un système d'administration bon ou mauvais en soi, pouvant être adopté ou abandonné au gré des dirigeants ou des circonstances ; elle existe toujours plus ou moins, la question de centralisation ou de décentralisation est une simple question de mesure. Il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise. Le but à poursuivre est la meilleure utilisation possible des facultés de tout le personnel. La valeur absolue et relative du chef et des agents étant en perpétuelle transformation, on comprend que la mesure de centralisation ou de décentralisation puisse être elle-même constamment variable.

Au début du XX^e siècle, le développement de l'organisation rationnelle de la production et de la division du travail sous l'influence de Frederick Winslow Taylor s'est accompagné de la création de grands groupes industriels. La consommation de masse impliquait une production de masse. La croissance et la diversification des activités ont posé des problèmes d'organisation d'une ampleur nouvelle et toujours d'actualité. Citons, par exemple, le problème de l'arbitrage efficace entre la centralisation et l'organisation des groupes par grandes fonctions d'une part et d'autre part par la décentralisation des responsabilités par secteur d'activité qui permet de mieux savoir ce qui est rentable et ce qui ne l'est pas, mais qui suppose une certaine coordination au niveau central. On se souvient que cette question de la centralisation-décentralisation avait déjà été traitée par Henri Fayol.

Par ailleurs, le taylorisme ne reflète que bien mal la pensée de Taylor. Il aurait peut-être été le premier à faire le procès du taylorisme. En effet, le but fondamental poursuivi par Taylor était, selon ses propres termes, de « parvenir à de hauts salaires avec un faible coût de main-d'œuvre ». Pour parvenir à cette fin, il fallait certes instaurer une « étude précise des temps » mais celle-ci n'était à ses yeux qu'un instrument parmi d'autres de la « direction scientifique » qu'il appelait de ses vœux dès 1912 et qui devait entraîner une véritable « révolution mentale » de l'entreprise (voir encadré ci-dessous). Ces idées vieilles d'un demi-siècle ont retrouvé une nouvelle jeunesse avec « l'entreprise du 3^e type » prônée par Hervé Sérieyx.

Au cours des années quatre-vingt-dix, les restructurations d'entreprises liées notamment aux fusions acquisitions ont souvent relégué le facteur humain au second plan derrière les considérations de valorisation financière à court terme.

La direction scientifique des entreprises selon F.W. Taylor (1912)

« La direction scientifique n'est pas une recette d'efficacité. [...] Ce n'est pas une étude des temps ni une analyse des gestes des ouvriers, cela ne consiste pas à imprimer, préparer et fournir une tonne de formulaires à une équipe en disant voilà votre système, débrouillez-vous pour l'utiliser, ce n'est pas un système de direction divisée ou fonctionnelle. [...] La direction scientifique implique une révolution mentale complète de la part des ouvriers et de la direction. [...]

La grande révolution qui se produit dans l'attitude mentale de deux parties lorsqu'intervient la direction scientifique, est que l'une comme l'autre cessent de considérer la répartition de la plus-value comme le point le plus important et qu'elles tournent ensemble leur attention vers l'accroissement de la dimension de cette plus-value.

Ces deux parties comprennent qu'en remplaçant l'antagonisme et la lutte par une coopération amicale et une assistance mutuelle, elles peuvent ensemble porter cette plus-value à une dimension si considérable [...] qu'il y a matière à une forte augmentation des salaires des ouvriers et à une augmentation tout aussi forte des profits du fabricant. [...]

Mais cette augmentation n'est que la plus faible partie du projet. L'harmonie que la direction scientifique fait régner entre l'employeur et l'employé est ce qui pouvait se produire de plus heureux pour l'un comme pour l'autre. »

Un « prophète » dans le désert du management: Mary Parker Follett¹

Était-il possible pour une femme du début de ce siècle d'écrire sur le management ? Pouvait-elle être entendue si, en plus, ses propos novateurs lui donnaient une avance de plusieurs décennies sur la pensée dominante ? Nous avons nommé Mary Parker Follett (1924).

Dérangeantes, parce qu'inclassables, ses idées ont été pendant longtemps reléguées à une approche psychologique proche de la manipulation. Pourtant, l'école du comportementisme n'a rien inventé et c'est à Mary Parker Follett que l'on doit la formulation du principe d'intégration pour faire coïncider les intérêts du groupe à ceux de l'individu. S'opposant en

1. Le lecteur intéressé par les idées de Mary Parker Follett pourra notamment se reporter à Marc Mousli (2000) et (2002).

cela à Henri Fayol pour qui l'intérêt individuel devait être subordonné à l'intérêt général, elle croyait à l'autocontrôle des individus et à la force des liens entre eux au sein d'un groupe comme facteur d'intégration (on est proche de l'auto-organisation).

Comme le souligne Dimitri Weiss (1988) : « elle resta jusqu'à nos jours un des auteurs majeurs, précoces du management, les plus négligés. Elle demeura inclassable par la variété et la richesse de ses préoccupations allant des relations industrielles aux relations internationales ». Certains auteurs modernes tel William Ouchi (1983) se sont rendus célèbres avec des concepts comme la théorie Z dont le mérite de la découverte revient sans nul doute à notre « prophète ». On retrouvera dans les textes de Mary Parker Follett la plupart des idées modernes que l'on peut regrouper sous le vocable de management participatif : décisions décentralisées, rôle intégrateur des groupes, autorité de compétence, contrôle hiérarchique remplacé par la confiance et la communication, « logique de la responsabilité plutôt que logique de l'obéissance ».

La théorie Z et ses précurseurs

« Le choix de cette appellation, fait par William Ouchi dans son livre du même titre paru aux États-Unis en 1981, est une référence volontaire à la distinction précédemment établie par Douglas McGregor (1960), dans son ouvrage *La Dimension humaine de l'entreprise*, entre ce qu'il a appelé la théorie X et la théorie Y.

Selon la théorie X, l'homme est passif, éprouve une aversion pour le travail et essaye de l'éviter. Il doit être contraint, contrôlé, dirigé, menacé d'être sanctionné disciplinairement, afin qu'on puisse obtenir de sa part un effort ajusté à la poursuite et à l'accomplissement des objectifs de l'organisation. L'homme est poussé au travail, en agissant sur les aspects négatifs de son caractère et sur ses besoins de type inférieur – tels ceux physiologiques – sur l'échelle de Maslow.

La théorie Y suppose un homme capable d'agir de manière responsable, participative et coopérative [...], et capable de se fixer comme objectifs, toujours selon l'échelle de Maslow, des niveaux de motivation supérieurs, tels les besoins d'estime, de reconnaissance et de statut... Dans la théorie Y, il est nécessaire de s'assurer que les intérêts particuliers sont subordonnés à l'intérêt général.

L'entreprise Z est vue comme une communauté d'égaux qui coopèrent pour atteindre des objectifs communs. Elle en dirige le comportement en s'appuyant sur l'engagement, la fidélité et la confiance, au lieu de ne compter que sur la hiérarchie et la surveillance. [...] Les valeurs du clan engendrent un esprit de corps, des groupes de travail solidaires et des travailleurs bien intégrés dans leur entreprise. »

Mary Parker Follett paraît toujours en avance lorsqu'elle décline les qualités essentielles d'un chef: « le rôle de l'homme le plus haut placé n'est pas de prendre des décisions pour ses subordonnés mais bien de leur apprendre comment résoudre eux-mêmes leurs problèmes. Le meilleur chef ne convainc pas ses hommes de suivre sa volonté, il leur montre ce qu'ils doivent faire pour assurer leurs responsabilités explicitement définies. Un tel dirigeant ne souhaite pas penser à la place des autres, au contraire, il les entraîne à penser par eux-mêmes. En fait, les meilleurs dirigeants tentent de former leurs disciples à devenir eux-mêmes des chefs. Un cadre de seconde qualité cherchera à supprimer l'initiative de ses subordonnés par peur d'une rivalité s'exerçant à son encontre. Le dirigeant de première classe cherche à développer les capacités au commandement de ceux qui sont placés au-dessous de lui. Il ne veut pas d'hommes serviles, d'une obéissance aveugle. »

Retenons le message: le vrai pouvoir d'un chef ne se mesure pas au travers de la domination qu'il exerce sur les autres mais à sa capacité de développer l'autonomie et la responsabilité de ses subordonnés.

2. L'ÉVOLUTION DE LA STRATÉGIE ET DU MANAGEMENT DE 1920 À NOS JOURS

Entre les deux guerres mondiales aux États-Unis, notamment chez Dupont de Nemours et General Motors, on voit naître les premières expériences de dissociation des responsabilités stratégiques (la fixation des objectifs) et tactiques (moyens pour y parvenir). Dans la même période, les procédures de contrôle statistique et financier, de plans et programmes d'action se multiplient sans pour autant s'intégrer dans un véritable plan d'entreprise.

Après la Seconde Guerre mondiale, les grandes entreprises se sont attachées de façon plus systématique à prévoir et organiser la croissance et la diversification de leurs activités, à partir notamment d'une analyse à court terme des produits et des marchés, bien connue sous le nom de marketing. Ce n'est pas trahir l'histoire que de considérer les développements de la planification d'entreprise et du marketing comme deux phénomènes liés.

Le grand pionnier de cette époque est incontestablement Peter Drucker (1946, 1977). À partir de ses analyses des modèles d'organisation de la General Motors et de General Electric, il a mis en avant des principes célèbres comme « la direction par objectifs », « la structure suit la stratégie » et « s'en tenir à ce que l'on sait faire ». Peter Drucker définit

clairement les cinq activités fondamentales que doit assurer le dirigeant : « fixer les objectifs, organiser le travail, motiver et communiquer, établir les normes de performance et former les gens ».

De la planification à long terme au management stratégique

Il faut attendre le début des années soixante pour assister à un réel essor de la planification dans les entreprises. En France, les entreprises ont été stimulées dans cette voie par l'existence des plans nationaux qui fournissaient des projections économiques suffisamment précises et crédibles pour servir de cadre de référence. Aux États-Unis, cet essor prit un temps le nom de planification à long terme (*long range planning*) pour bien marquer le fait que l'entreprise allait au-delà de l'optique budgétaire annuelle pour s'interroger sur son devenir, ses investissements, ses implantations à un horizon de plusieurs années.

Il apparut rapidement que l'effort de planification à long terme devait s'appliquer à prévoir et à organiser la croissance et la diversification des activités de l'entreprise dans son ensemble d'où l'expression de *corporate planning* traduite par planification d'entreprise. Dans la même période, cette planification à long terme devenue planification d'entreprise fait l'objet d'importantes réflexions théoriques.

Dans l'idéal, les structures devraient non seulement s'adapter à l'évolution de l'environnement, mais l'anticiper, car leurs inerties engendrent nécessairement un retard dans cette adaptation. Ce débat n'est pas nouveau, il a été rendu célèbre par A. Chandler (1962) pour qui l'adaptation des structures internes se fait « par essais et par erreurs », à la suite des changements de l'environnement (produits, marchés, technologies, etc.). Dans un tel processus, la majorité des entreprises subit le changement plus qu'elle ne le conduit. Cet effet retard se traduit par une inadéquation permanente des structures à un environnement qui change de plus en plus vite. On retrouve ici l'opposition classique entre les forces du changement et les forces d'inertie (structures), source de tant de crises.

On a pris conscience dans les années soixante-dix qu'il fallait éviter une obsolescence trop rapide des structures et procéder aux changements internes nécessaires à l'occasion de chaque virage stratégique. Mais les structures sont beaucoup plus lentes à évoluer que l'environnement. C'est la raison pour laquelle Igor Ansoff propose d'inverser la séquence de A. Chandler. Pour lui, l'évolution interne peut précéder le changement externe et le management stratégique consiste précisément à mettre sur pied des structures par anticipation et pas seulement par adaptation.

Le tableau suivant, pour l'essentiel élaboré par Igor Ansoff (1979) (nous l'avons à peine modifié), montre bien le lien historique depuis 1900 entre les enjeux de l'environnement et d'une part l'évolution de la hiérarchie des fonctions de production, d'autre part l'évolution des structures de l'entreprise fonctionnelle, opérationnelle, internationale, par projets, etc.

Évolution des structures d'entreprise d'après I. Ansoff (1979) et complété par M. Godet

	1900 →	1930 →	1950 →	1974 →	2000 →
Enjeux du marché et de l'environnement	Satisfaire les besoins de base	Réponse à des besoins différenciés	Internationalisation Prolifération technologique Saturation de la croissance Marchés publics	Concurrence Croissance faible Stagnation Absence de régulateur Nouveaux marchés	Mondialisation Développement durable Lien social Enracinement local
Critères de compétitivité	Faibles coûts	Marketing publicité	Innovation Diversification	Valorisation	Flexibilité, qualité Proactivité, innovation
Caractéristiques de la production	Ligne de produit unique	Gamme diversifiée Production de masse	Économie d'échelle Spécialisation	Production en masse de la variété	
Structures et organisation	Rationalisation de la production	Contrôle financier	Division par objectifs Planification à long terme	Planification stratégique Management stratégique Prospective stratégique	
Fonction prioritaire	Fonctionnelle Production	Opérationnelle Marketing	Internationale	Duale Innovation et recherche	Management Compétences clés

Au cours des années soixante, de multiples facteurs ont contribué au développement de la planification d'entreprise et d'une réflexion stratégique à long terme, citons notamment :

- l'accélération du changement technique, économique et plus généralement de l'environnement concurrentiel de l'entreprise ;
- le développement des facteurs d'inertie à l'intérieur des entreprises liés aux investissements de plus en plus lourds, aux délais de Recherche et Développement et à la structure du personnel tant quantitative (on ne peut plus embaucher et licencier au gré des variations de la demande) que qualitative (il faut du temps pour former le personnel aux nouvelles qualifications requises) ;

– l’augmentation du niveau éducatif du personnel et la démultiplication de l’encadrement font qu’il n’est plus possible de diriger efficacement une entreprise sans concertation interne. La préparation du plan constitue précisément une bonne occasion de dialogue au sein de l’entreprise.

Après 1973, la planification d’entreprise n’a pas échappé à la vague de critiques et de scepticisme qui a frappé tout effort d’anticipation et de prévision. Dans un monde où les vents changent brusquement, aux prévisions peu fiables, les caps trop volontaristes sont souvent illusoires et parfois dangereux. Bien vite, il est apparu que les incertitudes de l’environnement renforçaient la nécessité de la planification d’entreprise, rebaptisée du même coup « planification stratégique ». L’entreprise doit alors adapter sa stratégie et faire preuve de flexibilité. Un effort accru de prospective et d’anticipation s’impose pour agir dans un sens qui lui préserve le maximum de souplesse.

Dans un tel univers de plus en plus turbulent, la notion même de planification, en tant qu’objectif fixé *a priori*, devient inadaptée car ce n’est pas l’objectif qui compte le plus – même s’il est indispensable – c’est la capacité à réagir et à s’adapter aux modifications de l’environnement qui est déterminante. Igor Ansoff (1979) considère que l’on est ainsi passé de la planification au management stratégique.

La planification en question

Au début des années soixante-dix, on a pu relever une intéressante corrélation entre le déclin de la planification nationale et l’essor de la planification d’entreprise. Au début des années quatre-vingt, la planification d’entreprise subissait à son tour un mouvement de perte de prestige. Le plan que le général de Gaulle considérait comme « une ardente obligation » était sans doute appelé à disparaître faute d’avoir su évoluer.

En France, le Commissariat général du Plan avait joué un rôle de pionnier de la prospective dans les années soixante notamment sous l’impulsion de Pierre Massé (on se souvient de l’exercice : *Réflexions pour 1985* (1964)). Depuis, il était pour l’essentiel resté à l’écart de cette dynamique prospective des entreprises et celles-ci ont été singulièrement oubliées dans le rapport sur *L’avenir du Plan et de la planification française* rédigé en 1994 par le député Jean de Gaulle. Les entreprises ne trouvaient plus au Plan les analyses et les informations prospectives globales dont elles avaient besoin pour orienter leurs stratégies sectorielles. Cependant, le Plan demeurait un lieu de réflexion et de concertation mêlant chercheurs, hauts fonctionnaires et partenaires sociaux. Mais la méthode de

travail en groupe n'avait guère évolué. En particulier, les méthodes de prospective ont été ignorées, et seules les variantes de modèles économétriques ont été utilisées et trop souvent qualifiées à tort de scénarios.

Le développement des cellules de prospective et d'évaluation dans les ministères n'a pas été aussi constant que le rapport de Gaulle l'avait laissé entendre. Le CEPII, Centre d'études prospectives et d'informations internationales, rattaché au Plan créé au début des années quatre-vingt a été heureusement complété par la création de l'Ifri (Institut français des relations internationales) qui produit chaque année le fameux rapport *Ramsès*¹ sur l'état du monde et ses perspectives. D'autres, comme le CPE (Centre de prospective et d'évaluation) du ministère de la Recherche, ont été à la fin des années quatre-vingt dissous après plusieurs années d'existence. La création de l'Observatoire des sciences et techniques n'a que partiellement compensé cette disparition. La Défense avait joué aussi un rôle de pionnier avec le premier CPE animé par Hugues de L'Estoile au cours des années soixante. Depuis, la mémoire s'est dispersée et la réflexion prospective reste émietlée dans différents services cloisonnés.

Le Plan a connu, au cours des années quatre-vingt, un regain de légitimité dans le cadre de la planification régionale. Cependant, il n'a pas été en mesure d'apporter aux instances territoriales l'appui méthodologique et les scénarios d'environnement général dont elles avaient besoin pour orienter leurs actions. De sorte que chaque territoire a tenté, souvent en vain, de repenser le monde. Certains thèmes comme l'emploi, la santé, la protection sociale et les retraites (le rapport Charpin) ont donné lieu dans le passé à des rapports qui font toujours référence. À la fin des années quatre-vingt-dix, la création de structures parallèles rattachées au Premier ministre comme le Conseil d'analyse économique ou le COR (Conseil d'orientation des retraites) ont réduit l'espace que pouvait occuper le Plan.

En avril 2003, le Premier ministre Jean-Pierre Raffarin transformait le Commissariat au Plan en instance de *prospective de l'État-stratège* confiant ainsi au Plan une mission d'éclairage sur le long terme des décisions publiques et abandonnant, à tort à nos yeux, sa mission d'évaluation. En octobre 2005, son successeur Dominique de Villepin a annoncé la suppression du Plan. Un *Centre d'analyse stratégique* l'a remplacé. La prospective a été mise en veilleuse au profit de la veille stratégique transformant le CAS en *think tank* pourvoyeur de notes d'informations rapides pour le gouvernement. C'est utile mais la fonction de prospective et d'évaluation, qui suppose une épaisseur de temps et une certaine indépendance vis-à-vis des politiques toujours soucieux de mettre les problè-

mes de long terme sous le boisseau est devenu orpheline signe des temps où le pilotage à vue a remplacé le pilotage stratégique.

Depuis 2003, la Datar (rebaptisée Diact depuis 2005) a lancé le programme territoires 2030 centré sur les pôles de compétitivité, le développement des aires urbaines et l'impact des vieillissements sur l'activité des territoires. La Diact entend développer une prospective participative au service de la dynamique des territoires. De leur côté, les nouvelles dispositions légales d'aménagement et d'urbanisme imposent aux acteurs locaux de construire ensemble des projets de territoire. Cette prospective à la fois cognitive et participative ne pourra réussir qu'avec l'accompagnement de professionnels et l'utilisation de méthodes aussi rigoureuses que possible. La prospective ne peut se contenter du foisonnement de l'indiscipline, il faut aussi des années d'apprentissage de l'art et de la méthode pour former les vrais professionnels dont les territoires et les entreprises vont avoir de plus en plus besoin pour accompagner leurs démarches. Tout cela va dans le bon sens. Cependant, la question de l'évaluation des politiques publiques est toujours posée et de moins en moins résolue. Le CAS y a renoncé et le Parlement y consacre des rapports stimulants mais sans lendemain opérationnel. Pourtant, il n'y a pas d'évaluation sérieuse des choix d'investissement à long terme sans prospective des conditions d'offre et de demande. De son côté, la prospective sans conséquences pour l'action perd beaucoup de son intérêt. De toute façon, le temps de l'avenir programmé ne reviendra pas. L'appropriation de la prospective cognitive passe par des processus et des méthodes participatives. Le Plan aurait dû se rapprocher du Commissariat à la prospective que nous appelions de nos vœux ¹, il devrait aussi mieux coordonner et mutualiser les efforts de prospective dans les administrations.

Dans les entreprises aussi la planification stratégique a connu une double crise :

1. Crise de l'idée de plan tout d'abord, remise en cause par la turbulence de l'environnement et le regain du libéralisme : le laisser-faire des forces du marché est considéré comme le meilleur remède face aux déséquilibres dont l'interventionnisme étatique et réglementaire serait responsable. D'où le mouvement de déréglementation venu des États-Unis où le plan a toujours été un peu perçu comme le diable (le Gosplan). En Europe, la planification a surtout été victime de ses succès antérieurs. L'adaptation face à l'incertitude s'accommode mal d'objectifs sacro-saints et par consé-

1. Godet M., « Du Commissariat au Plan au Commissariat à la prospective », *Le Figaro*, 3 octobre 1996.

Pour un Commissariat à la prospective

À quelles instances confier l'évaluation des grands projets, en toute transparence et toute indépendance ainsi que l'organisation des débats ? Entre le CAS, le Conseil économique et social, l'INSEE, la Diact (Délégation interministérielle à l'aménagement et la compétitivité des territoires)¹, les services d'études des ministères, sans oublier le Conseil d'analyse économique et la Commission nationale du débat public, la puissance publique ne manque pas de compétences. Elle manque de bonne gouvernance pour les mettre au service de l'intérêt général qui dépasse celui des échéances électorales à court terme. Nous avons, depuis longtemps, avancé l'idée de créer un Commissariat général à la prospective. Il faudrait définitivement abandonner les plans, non pas les projets, et susciter un authentique forum sur les futurs possibles, probables et souhaitables, afin d'éclairer les choix stratégiques des acteurs publics et privés et d'en faciliter l'évaluation *a priori*. La société de projets a besoin d'instances de libres réflexions, de jugements indépendants et de débats ouverts.

Les missions de ce Commissariat à la prospective et à la nouvelle gouvernance seraient les suivantes :

1. *Fournir aux acteurs publics et privés des perspectives globales et sectorielles.* Ce forum aurait une fonction de veille et d'éclairage prospectif sur les grandes tendances, les incertitudes et les risques de ruptures démographiques, technologiques, économiques, sociales et environnementales. Cette prospective globale donnerait, notamment, un cadre cohérent aux indispensables prospectives sectorielles des entreprises et des administrations.
2. *Clarifier les domaines de controverse et remettre en cause les idées reçues.* Ce forum organiserait des débats contradictoires et lancerait des études et recherches sur les grands thèmes à propos desquels les experts sont divisés. En effet, les points de vue dominants se sont souvent révélés faux dans le passé. Il faut se méfier des clichés sur la technologie, les investissements, la formation ou encore sur les tailles critiques des organisations qui justifient tant de politiques inutiles, alors que ce sont toujours les hommes et les organisations qui font la différence.
3. *Développer et animer les réseaux.* Ce forum aurait aussi pour mission d'animer les différents centres de prospective et d'évaluation des administrations centrales et territoriales et de les mettre en relation avec ceux des grandes entreprises. Cette fonction de carrefour d'informations prospectives passerait par un maillage avec les réseaux de prospective étrangers.
4. *Diffuser les idées, les méthodes et innover.* Ce forum aurait enfin une mission de diffusion et d'appropriation des réflexions sur les enjeux du futur auprès des milieux professionnels et du grand public. En effet, il ne suffit pas d'avoir des idées, il faut aussi que les acteurs concernés se les approprient.

1. La Diact est née du rapprochement, en octobre 2005, de la Datar et de la MIME (Mission interministérielle sur les mutations économiques).

Il faut aussi des méthodes rigoureuses permettant d'organiser la réflexion collective et de réduire les risques de biais et d'incohérence dans les raisonnements car il n'y a pas de bonne réponse à une mauvaise question. La prospective n'est pas désarmée, elle dispose d'outils qu'il s'agit de diffuser et de développer. Par exemple, en lançant des appels d'offre et en offrant des bourses de thèses thématiques.

quent rigides (tel ou tel projet étant rejeté car non prévu par le plan) et de procédures devenues lourdes, bureaucratiques et paperassières (au moment où précisément le zéro papier devenait à l'honneur). On a cependant du même coup trop souvent jeté le bébé avec l'eau du bain et oublié que le rapport du plan était moins important que le processus de concertation qui y conduisait (mieux vaut un processus sans rapport final que l'inverse). On pourrait faire la même remarque pour les projets d'entreprise, en vogue à la fin des années quatre-vingt : mieux vaut faire un projet d'entreprise sans le dire que d'en parler sans le faire.

2. Crise de l'analyse stratégique ensuite : la segmentation produits-marchés et l'analyse de portefeuille vulgarisées avec succès par les consultants anglo-saxons ont fait l'objet de sévères critiques en raison de leur caractère mécaniste et réducteur de la réalité. Ces méthodes ne sont pratiquement plus utilisées par ceux qui les ont conçues, elles sont cependant toujours enseignées dans les écoles de commerce et de gestion. On aurait tort de trop sourire car, pour obsolètes qu'elles soient, les analyses de portefeuille restent un bon outil de familiarisation avec les concepts de l'analyse stratégique (segmentation, cycle de vie et effet d'expérience) comme nous le constatons régulièrement dans les grandes entreprises.

Cette crise de la planification stratégique est aussi celle du pilotage stratégique. Ce courant privilégie les valeurs froides (raison, analyse, calcul et prévision) et s'appuie sur les outils d'analyse économique et stratégique et de recherche opérationnelle, dont les succès, les abus et aussi les effets de mode ont entraîné le déclin notamment aux États-Unis. Selon le phénomène classique du balancier, l'excès de sophistication a fait place au bon sens puis au simplisme du pilotage à vue où le pragmatisme devient une religion où seules comptent les valeurs chaudes de l'enthousiasme, du charisme et de la volonté.

Les courants du management et de la stratégie

L'exploration des grands courants de la pensée stratégique est l'occasion de safaris intellectuels où des auteurs célèbres comme Henry Mintzberg *et alii* (1999) entraînent leurs collègues. Ils se refusent à donner une définition simple de la stratégie et préfèrent l'aborder au travers de cinq

définitions: intentions et plans, modèles et réalisations, position, perspective et enfin stratagème, c'est-à-dire: « comme une manœuvre destinée à tromper un ennemi ou concurrent ». Ils prennent ainsi le risque de confusion sémantique entre stratégie et tactique (stratagème).

Ils en tirent certes des concepts éclairants comme ceux de « stratégie délibérée » et de « stratégie émergente » mais faut-il pour autant les suivre en distinguant dix écoles de stratégie dites: de la conception, de la planification, du positionnement, entrepreneuriale, cognitive, de l'apprentissage, du pouvoir, culturelle, environnementale, et enfin celle de la configuration qui combinerait les précédentes pour permettre à l'entreprise de se transformer dans des contextes évolutifs? Nous ne le pensons pas et ce d'autant moins que cette typologie surabondante n'est pas exhaustive. Certains comme Hervé Laroche et Jean-Pierre Nioche (1998) voudraient avec raison y ajouter des écoles inspirées des avancées de la recherche économique: théorie des coûts de transaction, relation d'agence, théorie des incitations. Il est bon que la recherche en sciences de gestion se « pollénise » avec les autres sciences pour mieux s'affirmer. Elle a ainsi déjà rajouté un volet cognitif à ses préoccupations et cela a le mérite d'entretenir les débats académiques. Mais notre propos est ailleurs, ce qui nous préoccupe c'est d'abord d'éclairer les praticiens. De ce point de vue, nous nous retrouvons mieux dans la classification en quatre écoles ou « référentiels » proposée par A.-C. Martinet (1993). Ces référentiels sont gouvernés chacun par une logique dominante: la téléo-logique (approches rationalistes); la socio-logique (approches centrées sur les rapports sociaux); l'écologie (approches centrées sur l'adaptation et la sélection par le milieu); l'idéo-logique (approches cognitives et critiques). Notre synthèse opérationnelle, forcément réductrice, consistera à ne considérer que deux formes de pilotage de l'entreprise: stratégique et à vue. Le pilotage à vue ne retenant que les processus d'implication et d'apprentissage comportementaux et occultant les contenus rationnels et les processus cognitifs du pilotage stratégique.

Il y a bien une histoire de la pensée stratégique contemporaine qui part d'Igor Ansoff et de la Harvard Business School dans les années soixante (on ne saura sans doute jamais si cette concomitance est un hasard ou le fruit d'une filiation non reconnue) avec le fameux modèle « SWOT » acronyme anglais de *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (forces, faiblesses, opportunités et menaces). Cette histoire a permis d'accumuler un héritage d'analyse stratégique plus ou moins formalisée et d'apprentissage culturel collectif. Il y a en effet, dans le monde réel, en permanence ou en récurrence, des rapports de force, des stratégies de pouvoir, des contextes de crises dans l'environnement concurrentiel et de

leadership d'entrepreneur visionnaire qui peuvent donner lieu à des bifurcations de stratégie. Il y a enfin les progrès des sciences cognitives qui sont susceptibles d'éclairer d'un jour nouveau les processus mentaux individuels et collectifs de représentations et de décisions (H. Laroche et J.P. Nioche, 1998, et J.P. Bootz, 2001). Tout cela est vrai, mais est aussi affaire de mode.

La mode a la mémoire courte: nombre d'idées sur le management et la stratégie des organisations méritent ce commentaire célèbre, rappelé par Georges Yves Kerwern (1986): « des idées justes, des idées neuves, malheureusement ce ne sont pas les mêmes ». En effet, bien souvent, dans les milieux de la stratégie, les choses nouvelles ne sont pas intéressantes et les choses intéressantes ne sont pas nouvelles. Pour cela, rien de tel qu'un retour aux sources de la pensée stratégique militaire (Clauzewitz, Beaufre, etc.) et aux fondateurs de la pensée managériale du début de ce siècle (Fayol, Taylor, Parker Follett). À ce propos, Michel Crozier (1990) remarque que, même inadéquates, « les modes offrent de nouveaux moyens de répondre aux problèmes nouveaux » qui apparaissent régulièrement et démodent les anciens problèmes. Une partie de ces nouveaux problèmes est naturellement engendrée par les excès des modes antérieures. Ainsi, la mode se renouvelle et se détruit par les vagues successives de rigueur et de fantaisie tour à tour érigées en dogme.

À dire vrai, la succession n'est claire qu'aux yeux des spécialistes et les consommateurs s'habillent de bric et de broc dans le prêt-à-porter de la stratégie, en fonction de leur histoire, de leurs moyens ou de leur information. Ici, toujours de la direction par objectifs ou des centres de profit par segment stratégique (couple produit-marché), ailleurs des projets d'entreprise en même temps que des cercles de qualité. Pour faire comme les Japonais, certains vont même jusqu'à faire de l'entreprise un lieu d'embrigadement et de conditionnement psychologique. Les chefs d'entreprise se prennent parfois pour des messies et martèlent leurs « dix commandements » (voir chapitre 8).

La réalité, c'est seulement un mélange de tout cela, plus confus qu'intelligent, où l'on juxtapose les morceaux de puzzle sans parvenir à les réunir vraiment. Le cerveau droit et le cerveau gauche constituent un tout indissociable. Les valeurs chaudes (enthousiasme, charisme, désir, projet, volonté) et les valeurs froides (raison, analyse, calcul, prévision) ne s'opposent pas mais se complètent et se renforcent mutuellement.

Ce constat refait surface à tous les détours de la littérature sur le management. Citons l'excellent rapport Riboud (1988) *Modernisation, mode d'emploi*: « l'on rencontre aujourd'hui des entreprises performantes dans toutes les branches industrielles, même parmi les plus vulnérables. C'est d'abord une question d'hommes ayant une crédibilité professionnelle

indiscutable et un charisme affirmé. Aujourd'hui, la motivation des hommes est la condition *sine qua non* de l'efficacité et de la rentabilité. [...] On les motive en respectant leurs aspirations profondes. Pour cela, il faut les écouter et convenir avec eux, par des accords négociés, des objectifs et des sanctions positives qu'on leur propose. Ne négliger donc ni l'aspiration à être ni l'aspiration à avoir. » Ce constat de complémentarité n'empêche pas la division, ou plutôt le dialogue de sourds entre :

– d'un côté, les tenants d'une approche de pilotage stratégique aussi rationnelle que possible et faisant appel, en tant que de besoin, à l'analyse économique, la recherche opérationnelle, la segmentation, l'analyse des portefeuilles d'activités et de compétence ;

– et de l'autre, les tenants d'une approche de pilotage à vue, où la réflexion est suspecte car paralysant l'action. Ce pilotage à vue a été qualifié, sans doute de manière trop dichotomique, d'heuristique par Marie-José Avenier (1985). Certes dans l'approche heuristique, il convient d'agir et ensuite de s'instruire à partir de l'action, mais la réflexion n'est pas évacuée, il s'agit bien d'une méthode de découverte expérimentale, qui ne prétend pas enfermer la réalité dans des modèles *a priori* d'une « rationalité substantive », mais s'inscrit dans le cadre d'une « rationalité procédurale » qui part des faits et s'appuie sur les leviers de l'intuition et de la raison pour faire avancer les idées¹.

Le pilotage à vue: du bon sens au simplisme

Le pilotage à vue a eu un retentissement mondial avec le succès de l'ouvrage de Peters et Waterman (1982) *Le Prix de l'excellence, In search of excellence*, et plus national avec le livre d'Hervé Sérieyx et Georges Archier (1984), *L'Entreprise du troisième type*. Ces ouvrages insistent, à juste titre, sur l'importance du facteur humain, trop souvent négligé dans les analyses stratégiques, qu'il faut savoir motiver, mobiliser, responsabiliser, sur l'indispensable écoute des clients et sur la nécessité de la qualité (perçue) des produits et des services. Dans cette approche, la clé de l'entreprise performante est plus à chercher dans les structures et les comportements que dans les recettes toutes faites de rationalité technologique, économique et financière.

En effet, en période de crise ou de concurrence économique exacerbée, la clé du succès dépend de la mobilisation de toute l'intelligence de l'entreprise au service d'objectifs et de contraintes qui sont d'autant

1. C'est sans doute parce que nous avions oublié ces distinctions célèbres introduites par Herbert Simon (1982) que nous nous étions laissé aller à opposer heuristique et rationaliste. Nous remercions Alain-Charles Martinet de nous avoir gentiment corrigé cette erreur d'importance.

mieux acceptés qu'ils ont fait, au préalable, l'objet d'un débat et d'une concertation. Le dialogue au sein de l'entreprise est devenu une nécessité (un général ne se bat pas contre son armée).

Pour les tenants du pilotage à vue, la réflexion ne doit pas paralyser l'action. Ils constatent que les méthodes savantes de l'approche rationaliste ont très souvent conduit à l'échec. Ils préfèrent procéder par essais et par erreurs, par une approche incrémentale en développant ce qui marche et en laissant tomber ce qui ne marche pas. Jusqu'à là rien à dire, mais attention à la relation de l'action uniquement inspirée par l'intuition.

Les insuffisances du pilotage stratégique ne doivent pas conduire au pilotage à vue. Il faut un sens à la mobilisation des hommes, mais celle-ci n'est pas une fin en soi : la seule flexibilité et le pilotage à vue ne mènent nulle part. D'ailleurs, les rationalistes ont pu très vite se railler de leurs détracteurs. En effet, dès l'automne 1984, un article fameux de *Business Week* vint tempérer l'enthousiasme initial pour les secrets de l'excellence : une proportion importante des entreprises présentées en 1982 par Th. Peters et R. Waterman comme des exemples de mobilisation collective réussie étaient en difficulté. La preuve était ainsi faite que la gymnastique de la mobilisation collective ne suffisait pas à assurer la flexibilité et la performance en toutes circonstances : il faut aussi anticiper les changements et planifier la stratégie et l'innovation.

Une solide réflexion préalable imprégnée de pertinence et de cohérence renforce l'efficacité de l'action et de la réaction face aux événements. Dans le feu de l'action, le temps de réflexion se limite à quelques instants d'intuition et de réflexes. L'intuition, c'est l'éclair foudroyant qui jaillit du cerveau droit par synthèse des informations et des analyses stockées dans le cerveau gauche, d'où l'importance des réflexions préalables et de leur accumulation (même remarque pour les réflexes, meilleurs après un entraînement intensif).

Accusés de simplifier à l'extrême, certains tenants du pilotage à vue répliquent que leur message est encore trop complexe. Emportés par leur « passion pour l'excellence », ils en font une religion et leurs livres deviennent un catéchisme où les chefs d'entreprise transformés en héros mythiques jouent le rôle d'apôtres. Ils oublient ainsi que la mobilisation enthousiaste autour de leaders charismatiques n'est pas une fin en soi et que la flexibilité ne peut tenir lieu de stratégie.

Le succès de ce genre d'ouvrage résulte d'abord de l'efficacité d'un système de production et de diffusion de masse (ventes dans les kiosques des gares et des aéroports). Citons à nouveau G.Y. Kervern (1986) : « parmi

les idées justes et pas neuves, on se trouve confronté avec le "ce que tout chef d'entreprises devrait savoir": il faut un bon patron, il faut s'occuper des clients, il faut s'occuper du personnel, il faut veiller à la qualité, il faut simplifier au maximum, il faut faire ce qu'on sait faire, il faut décentraliser, il faut des petits groupes motivés pour innover. Voici les fameuses merveilles de l'excellence dont tout le monde parle aujourd'hui comme d'une découverte historique dans les annales du management. On peut certainement se féliciter que ces vérités premières soient mises à l'honneur. On peut déplorer qu'elles soient parfois ignorées par certains chefs d'entreprises. Mais faut-il payer 12 000 dollars pour chaque conférence consacrée à l'énoncé de ces saints principes? » Ainsi le pilotage à vue est tout à fait insuffisant et peut conduire au meilleur comme au pire.

Le pilotage stratégique: du succès aux abus en attendant le regain

Certains outils de la planification sont très célèbres: cycle de vie, effet d'expérience, segmentation stratégique, analyse de portefeuille, choix multicritères, etc. La panoplie s'est enrichie ensuite de l'analyse concurrentielle, des chaînes de valeur, des arbres de compétence et ce n'est pas fini puisque les scénarios venus d'ailleurs investissent la planète stratégie.

Ces méthodes rationnelles ont connu un grand succès dans les années soixante-dix et quatre-vingt. Elles ont eu le grand mérite d'imposer un langage et des modes de raisonnement qui ont permis de former, de manière structurée, à la planification stratégique des générations de responsables. Les concepts de segmentation, de « vache à lait », ou d'« étoile » font depuis partie du vocabulaire courant des managers.

Les tenants des méthodes rationnelles sont pourtant souvent allés trop loin. Ils ont été tentés de présenter telle ou telle représentation comme la clé universelle de l'analyse stratégique. Ils ont confondu la rationalité procédurale avec la rationalité substantive. La réalité est rebelle aux panacées et vient toujours contredire la théorie par de solides contre-exemples.

Ainsi, par exemple, d'après l'effet d'expérience du BCG (Boston Consulting Group), les entreprises ayant la plus forte part de marché devraient être les plus compétitives. Comment expliquer alors la meilleure performance d'entreprises plus petites à faibles parts de marché? La réponse est sans doute à rechercher du côté de l'innovation et de la différenciation qu'elle permet. L'accumulation d'expérience dans une technique et une production donnée n'est-elle pas une source de rigidité, un frein à l'évolution?

Les effets volume, les effets qualité et les effets innovation jouent tous, à des degrés divers, sur la rentabilité comme l'ont bien montré les travaux

du Strategic Planning Institute développés à partir de la base de données PIMS qui rassemble les données de plus de 3 000 entreprises. En intégrant les dimensions concurrentielle, technologique et financière, les tenants de l'approche rationnelle sont ainsi à la recherche de règles d'analyse stratégique universelles (les règles PIMS, par exemple), qu'il suffirait d'appliquer pour détenir la clé du succès économique de l'entreprise. Pour en savoir plus sur le PIMS, on renverra le lecteur à la remarquable adaptation en français par Frédéric Fréry d'un des meilleurs manuels de base de la stratégie en langue anglaise : *Exploring Corporate Strategy* de Gerry Johnson et Hevan Scholes (2000).

Chacun des outils rationnels du pilotage stratégique est partiellement vrai mais aussi partiellement faux. La proportion dans un sens ou dans l'autre dépend de bien d'autres facteurs internes et externes à l'entreprise. En d'autres termes, les outils rationnels doivent féconder l'approche heuristique pour donner à l'action l'intelligence, l'analyse et la réflexion qui lui manquent. Le pilotage stratégique a besoin d'une boussole, d'instruments et de cartes.

Les pionniers comme Igor Ansoff ont toujours préféré le pilotage stratégique au pilotage à vue, même s'ils ont sacrifié le concept de planification pour promouvoir celui de management stratégique : leur approche en termes de forces et de faiblesses internes des organisations et de menaces et d'opportunités issues de l'environnement reste toujours aussi valable.

Au cours des années quatre-vingt, le pilotage stratégique a connu un renouveau certain avec les travaux de Michael Porter (1980 et 1985). Ce professeur de Harvard a bien montré l'importance de l'analyse des forces de l'environnement concurrentiel (rivalité des concurrents dans un même secteur, pouvoir des fournisseurs et des clients, menaces de nouveaux entrants potentiels et de produits substitués), il a aussi identifié deux stratégies génériques (domination par les coûts et différenciation) et enfin restauré l'analyse en termes de chaîne de valeur. De l'ensemble, il ressort une meilleure analyse des facteurs clés de succès dans les différents domaines d'activités stratégiques (DAS) des entreprises. Les travaux de Henry Mintzberg (1994) ne s'inscrivent pas dans ce courant car ce dernier réfute l'idée selon laquelle « l'analyse pourrait produire la synthèse ». Rien ne le garantit en effet, mais de là à penser que la synthèse peut se passer de l'analyse ! Il ne se prononce pas clairement sur ce point et s'attache surtout à mettre ses talents de critique au service d'une destruction qui apporte plus de confusion que de création, et se réjouit même de dérouter ainsi le lecteur !

Cependant, le renouveau apporté par M. Porter (1996) reste très insuffisant : il occulte notamment les aspects financiers et surtout

humains et organisationnels des entreprises et omet l'ossature irrationnelle, c'est-à-dire l'identité et les valeurs de l'organisation qui sont indispensables pour définir un projet stratégique complet et cohérent: pour répondre à la question où voulons-nous et pouvons-nous aller, il faut savoir où l'on est et d'où l'on vient.

Une avancée significative par rapport aux approches rationalistes classiques revient à Marc Giget (1998), car il a su appréhender l'entreprise dans sa réalité profonde, historique, économique, technologique, humaine et financière, et faire appel, en tant que de besoin, à la dimension prospective. Son approche en termes d'arbre de compétence insiste à juste titre sur l'importance qu'il y a à s'appuyer sur les ressources fondamentales de l'entreprise, ses compétences distinctives pour partir à la conquête du futur, en développant de nouveaux marchés, grâce à l'innovation. On retrouve dans cette voie, au début des années quatre-vingt-dix, G. Hamel et C.K. Prahalad (1995) avec le succès médiatique de l'on sait.

Il reste enfin une question délicate à évoquer: si la réflexion prospective, l'analyse stratégique et la préparation d'un plan de développement constituent des occasions exceptionnelles de favoriser la communication et de stimuler la mobilisation interne autour d'objectifs communs, il faut néanmoins bien souvent séparer les genres. En effet, si les réflexions et les analyses sont vraiment stratégiques, elles doivent rester confidentielles ou à diffusion restreinte. Le diagnostic des ressources et des compétences, des menaces et opportunités de développement, etc. sont des informations stratégiques qu'il ne faut diffuser largement que si précisément cela paraît tactiquement opportun. Malheureusement, comme le souligne Thomas Durand (1982): « cette volonté de secret est contradictoire avec le besoin de mobiliser les hommes sur ce projet commun: le plan d'entreprise ».

Face à un tel dilemme, les entreprises apportent des réponses variées qui vont d'un extrême à l'autre. Dans les grandes entreprises opérant à l'échelle internationale, les plans et les notes stratégiques sont reproduits à un nombre très limité d'exemplaires, parfois numérotés. À l'autre extrême, il faut signaler la RATP où le plan d'entreprise a pu être diffusé à plusieurs milliers d'exemplaires. On comprendra que ce qui est possible pour une entreprise publique détentrice d'un monopole d'exploitation ne l'est pas pour une entreprise opérant dans un système plus concurrentiel.

Dans une démarche de prospective stratégique, la prospective doit être d'autant plus participative que la stratégie doit rester confidentielle. En effet, l'apprentissage organisationnel, comportemental et cognitif, individuel et collectif, au travers de l'appropriation des contenus est aussi un processus indispensable pour réussir la mise en œuvre des choix formalisés.

Dans un exercice de prospective stratégique, le chemin (l'apprentissage organisationnel) est aussi un but essentiel, et en réalité c'est souvent le principal. Comme l'a bien montré Jean-Philippe Bootz (2001) on peut ainsi valoriser les études prospectives et les analyses stratégiques en les considérant non seulement comme des outils d'aide à la décision, mais également comme des moyens de parvenir à améliorer les performances de l'entreprise en influençant ses capacités d'apprentissage. La recherche en stratégie – voir à ce propos : *Repenser la stratégie*, un recueil de textes sur les fondements et les perspectives sous la direction d'Hervé Laroche et de Jean-Pierre Nioche (1998) – ignore toujours la prospective mais aboutit à des conclusions semblables.

Des mauvaises séries américaines aux « japoniaiseries » !

Les courants du management et de la stratégie ont tendance à suivre la mode et à oublier les acquis du passé. Ainsi, l'approche en termes de menaces, d'opportunités externes, de forces et de faiblesses internes (humaines, techniques et financières) dans les domaines de la recherche, de la production ou de la distribution, que l'on doit notamment aux travaux de pionnier d'Igor Ansoff (1965), a semblé, aux yeux de certains, dépassée. C'est bien de parler de chaîne de valeur, de forces de l'environnement concurrentiel, de positionnement stratégique, de mobilisation des hommes, encore faut-il, au préalable, bien connaître ses produits, son marché, ses coûts, ses ressources humaines, techniques et financières. La prescription du diagnostic stratégique dépend d'abord des conclusions de ce check-up classique. C'est ainsi que des ouvrages célèbres parlent de stratégie d'entreprise en négligeant les aspects financiers ou humains.

Disons-le franchement, après de nombreuses lectures fastidieuses, notre conviction est faite : la plupart des *best sellers* dans le domaine du management sont l'équivalent des séries américaines à la télévision. Ces « produits », le plus souvent *made in USA*, répètent des évidences où chacun se retrouve et ils tirent des conclusions générales d'exemples simplistes, faciles à comprendre sans effort particulier. Ils sont vendus dans les aéroports comme des magazines. Craignons que ces sandwiches intellectuels ne coupent la faim des néophytes. Pour le reste, ils ne sont pas dangereux puisqu'il n'y a rien ou presque rien à en retenir.

Le plus souvent dans ces ouvrages de plusieurs centaines de pages, l'avalanche des anecdotes sans intérêt tient lieu de démonstration. Mais direz-vous, ce commentaire sans appel concerne surtout le pilotage à vue ? Hélas, pas vraiment !

En effet, certains ténors du pilotage stratégique, comme Michael Porter, n'échappent qu'en partie à la critique. Ce n'est pas le contenu qui fait défaut, c'est l'esprit de synthèse et le lecteur se trouve noyé par un flot de détails analytiques. Ainsi, par exemple, dans le jeu d'acteurs de l'environnement concurrentiel (Michael Porter, 1980), il faut un certain temps pour comprendre que l'auteur répète plusieurs fois la même chose en considérant, à chaque fois, chacun des acteurs par rapport à tous les autres. Le raisonnement est dilué dans le volume encyclopédique de l'écriture. Le lecteur avisé devient rare. Il faut aller jusqu'au bout et garder l'esprit clair pour remarquer, comme nous l'avons déjà signalé, que l'entreprise n'est quasiment jamais abordée sous l'angle de sa réalité financière et de son identité humaine !

Les mauvaises langues proposent un remède aux longueurs des séries américaines sur le management: attendre le prochain épisode (livre) qui, aura les mêmes défauts mais l'avantage de commencer par un court résumé de l'épisode précédent. Des auteurs classiques comme Peter Drucker, Igor Ansoff et Henry Mintzberg ne sont heureusement pas concernés par cette critique.

Comme au feu d'artifice, il faut terminer par le bouquet. Il s'agit d'une des plus célèbres « japonaiseries », d'un « vrai-faux » qui a fait frémir les dirigeants, vibrer les hommes politiques et rempli la une des magazines: tous l'ont gobée et elle continuerait à circuler de par le monde si le Japon n'était à son tour entré en crise.

Racontons donc cette histoire rocambolesque. Tout a commencé par ce commentaire terrible, attribué au président japonais Matsushita: « nous allons gagner et l'Occident industriel va perdre. Vous n'y pouvez plus grand chose parce que c'est en vous-mêmes que vous portez votre défaite. Vos organisations sont tayloriennes mais le pire, c'est que vos têtes le sont aussi [...] alors que nous sommes post-tayloriens ».

Partout cité, dans le milieu des années quatre-vingt, ce commentaire a provoqué un électrochoc salutaire pour les esprits: l'avance du Japon s'expliquait par son modèle de management qu'il fallait d'abord comprendre pour ensuite s'en inspirer. Pourtant, on sait depuis 1987 que cette phrase est un « vrai-faux », son auteur, H. Sérieyx, l'a révélé dans sa préface au livre d'Isabelle Orgogozo (1987) et l'a réaffirmé en 1989 dans un livre intitulé *Le Zéro mépris*.

Ainsi, le système de management japonais serait devenu une vraie mode sur une fausse analyse. Il s'agirait en quelque sorte d'une rumeur, mais l'on sait que les rumeurs pour circuler ont besoin de faire écho à des réalités. L'on sait aussi que la courtoisie des Japonais est faussement modeste, et dissimule souvent une arrogance rentrée. Le commentaire

était plausible. Dommage ! Pour une fois qu'un Japonais nous disait en face nos quatre vérités¹.

Ce vrai-faux commentaire n'est qu'une japoniaiserie parmi les nombreuses qui servent de référence ou d'épouvantail. Il s'agit d'une vraie mode de management sur un modèle mal compris. Au travers des images que nous recevons sur le management japonais, quelle est la part de réalité ?

Pour expliquer la formidable compétitivité des entreprises japonaises, il faut d'abord citer la volonté de travailler pour échapper à la pénurie des années cinquante, dont le souvenir est encore dans tous les esprits. Le Japon n'a pas d'autres ressources que les hommes et leur travail.

Les concepts de productivité et de qualité ont été importés des États-Unis où, dans les années cinquante, la productivité était la plus élevée du monde. Nul n'étant prophète en son pays, c'est au Japon que les Américains W.E. Deming et J.M. Juran, considérés comme les pères du concept de qualité, virent leurs idées appliquées (Dimitri Weiss, 1988). Au départ, il s'agissait de petits groupes chargés d'améliorer les process et les produits aux niveaux les plus courants. Très vite s'est imposée l'idée de qualité totale, c'est-à-dire littéralement de la qualité tous ensemble, vécue comme un objectif collectif à responsabilité partagée et rendant inutile la notion même de contrôle de qualité (pour parler de la même chose les auteurs américains se servent plutôt du mot excellence).

1. L'histoire s'arrêterait presque là si nous n'avions pas été invité par le Management Centre of Europe, en juin 1990, à intervenir devant trois cents managers du monde entier venus à Paris, tout exprès pour entendre des personnages éminents, tels que H. Kissinger, se prononcer sur les enjeux de notre temps. Parmi les conférenciers, nous avons eu l'occasion d'écouter R.T. Pascale (1984), professeur à Harvard et reconnu comme l'un des meilleurs spécialistes du Japon et de son modèle de management. Surprise puis scandale intérieur, en plein milieu de son exposé, il projette, en anglais, le fameux commentaire attribué au président Matsushita. Que penser ? Que faire ? Sinon alerter, vérifier. Interrogeant la collaboratrice de R.T. Pascale, nous apprenons qu'il ne donne cette citation que depuis deux ou trois ans alors que son dernier entretien avec le président Matsushita date de 1982. Tenaces, nous avons poussé la curiosité jusqu'à interpeler (discrètement) R.T. Pascale lui-même. Visiblement gêné – c'est tout à son honneur – il nous a déclaré qu'effectivement « il avait lu un jour ce commentaire de dix lignes » (la version anglaise est mot pour mot la version française). Ajoutant par ailleurs qu'il « avait rencontré le président Matsushita en 1982 et que celui-ci, très âgé, parlait un anglais à peine audible ». Cependant, ce qu'il « avait cru comprendre ce jour-là du président, correspondait exactement à ce qu'il avait lu plus tard comme émanant de lui ».

Le démenti parviendra-t-il à étouffer la rumeur ? Déjà celle-ci gagne du temps en commençant par douter du démenti. Qui connaît Hervé Sériex aux États-Unis ? En tout cas, pas l'assistante, au demeurant d'origine française, du professeur Pascale : « jamais entendu parler », tel fut son commentaire. Les Américains ignorent ce qui n'est pas écrit en anglais, c'est-à-dire la majeure partie de la littérature mondiale.

D'autres piliers du système de management japonais sont avancés pour expliquer le succès des entreprises. Tout d'abord, l'emploi à vie qui en réalité ne concerne que le cinquième des salariés mais témoigne surtout de l'attachement et de la loyauté quasi-féodale des employés à leur entreprise.

Le Japonais n'existe pas en tant qu'individu mais en tant que membre d'un groupe, d'un clan. C'est dans ce contexte qu'il faut resituer un autre pilier du système de management japonais: le consensus. La pression du groupe est essentielle pour expliquer l'apparente harmonie sociale qui règne dans la société et les entreprises japonaises. Certains proverbes, comme « enfoncer le clou qui dépasse », éclairent les conditions dans lesquelles le fameux consensus s'obtient. Au contrôle officiel de la hiérarchie, « se faire taper sur la tête », vient s'ajouter le contrôle officieux mais omniprésent des collègues, « se faire tirer par les pieds ».

Comment dans ces conditions, ne pas rester dans le rang ? Il s'agit dans tous les cas de faire comme les autres: ne pas quitter son bureau avant les collègues ou ne pas se comporter en déviant. Aussi, le fameux consensus est-il moins le résultat d'une négociation que le fruit de l'autocensure collective où chacun renonce à ses idées de peur de compromettre l'harmonie du groupe qui, de toute façon, ne vous le pardonnerait pas.

Rien non plus de surprenant si les syndicats d'entreprises évitent les conflits sociaux déraisonnables, et si les « bons » leaders syndicaux sont récompensés par des promotions. À tel point que, pour devenir directeur, il est bon d'avoir exercé à un moment ou à un autre des responsabilités syndicales.

Autre cliché du modèle japonais: la performance des industries manufacturées grâce à un temps de travail plus élevé qu'ailleurs. Les statistiques officielles sont plus théoriques que réelles, car les contraintes de production et de vie de groupe sont telles que « spontanément » beaucoup d'employés restent tard le soir et reviennent le samedi – voire le dimanche – pour atteindre leurs objectifs. La pression du groupe est telle qu'il vaut mieux faire comme les collègues et renoncer à une partie importante des congés.

La motivation et la mobilisation de la ressource humaine sont aussi au cœur du système. Chez Honda, par exemple, c'est à qui fera le plus de propositions pour améliorer la productivité. Il est vrai que cette motivation conditionne les importants bonus (plusieurs mois de salaires) versés deux fois par an.

Ainsi, contrairement aux idées reçues, le miracle japonais ne réside ni dans l'avance du management ou de la technologie, mais plutôt dans l'organisation de la production, au sens le plus concret du terme. Il s'agit de bien faire ce que l'on a à faire, avec ordre, méthode, propreté et, bien sûr, la motivation importante du personnel. Rien de tout cela n'est hors de notre portée et d'ailleurs les industries électroniques japonaises installées en Bretagne auraient déjà des performances supérieures à celles obtenues au pays du Soleil Levant. Cependant, l'exemple américain montre que le simple transfert d'un modèle (ou plutôt de son image) dans une autre réalité ne va pas de soi : la production en flux tendu, juste à temps, s'est révélée plus coûteuse qu'utile dans nombre d'entreprises. De son côté, l'Allemagne témoigne d'une autre réalité : les Allemands sont aussi efficaces que les Japonais en travaillant moins que les Français.

Finalement, la principale vertu du vrai-faux modèle de management japonais est d'avoir enclenché une véritable révolution mentale dans nos entreprises (cercles de qualité, projets d'entreprise, autoformation, culte de l'entreprise). L'histoire future reconnaîtra peut-être les « japoniaiseries », mais aussi le rôle salutaire qu'elles ont joué en Occident.

Au-delà des modes, des acquis et des convergences

L'héritage accumulé en analyse stratégique depuis une cinquantaine d'années est considérable. Des livres entiers sont consacrés aux outils d'analyse parfois anciens mais toujours actuels : le cycle de vie, l'effet d'expérience, les matrices produits x marchés, la segmentation stratégique, les matrices d'analyse de portefeuille, les chaînes de valeur, les arbres de compétence, etc.

La plupart de ces outils ont été, sont ou seront intégrés dans des approches stratégiques à prétention universelle pour les organisations comme le diagnostic interne et le diagnostic externe LCAG (1965), l'analyse concurrentielle de Porter ou l'analyse des ressources de base et des compétences clés (Giget, Hamel et Prahalad).

En réalité le principal défaut de la plupart de ces vagues successives d'approches générales a été de prétendre remplacer les précédentes en apportant une réponse nouvelle aux critiques justifiées qu'elles suscitaient sans toujours conserver leurs acquis. D'une mode à l'autre, on a souvent « jeté le bébé avec l'eau du bain ».

Ainsi, par exemple, le diagnostic classique en « forces-faiblesses, menaces-opportunités » a le mérite d'imposer un diagnostic complet des ressources fondamentales de l'entreprise : humaines, financières, techni-

ques et commerciales. On le redécouvre aujourd'hui, sous un autre nom avec le *benchmarking*, où l'on compare son organisation et ses procédures à celles des entreprises mieux placées. Ce diagnostic classique a pu sembler un temps dépassé.

De la même manière, le succès de la segmentation stratégique et des analyses de portefeuille avait fini par faire oublier qu'une entreprise ne se réduit pas à ses couples produits x marchés. L'analyse stratégique ne doit pas se limiter au portefeuille d'activités, mais porter sur toute l'entreprise dans sa réalité profonde, marquée par une histoire, des hommes, des valeurs, des compétences, des métiers et des organisations. On redécouvre maintenant avec G. Hamel et C.K. Prahalad ce que Marc Giget avait bien mis en évidence dix ans plus tôt avec ses arbres de compétence et que l'on ne devrait jamais oublier: c'est essentiellement à partir de ses compétences fondamentales (les métiers de base et les savoir-faire qui constituent les racines de l'arbre) qu'une entreprise doit construire ses facteurs clés de succès, consolider ses positions stratégiques favorables et partir à la conquête du futur par l'anticipation et l'innovation.

D'où la nécessité d'utiliser, en tant que de besoin, chacun des acquis de cet héritage accumulé en analyse stratégique. 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.

Une partie du biais introduit par les modes managériales vient du fait que les consultants ont besoin de se différencier en se renouvelant sans cesse. Trop souvent l'impression de nouveauté est acquise à moindre frais en se contentant de rebaptiser un concept ancien: c'est ainsi que le segment stratégique des années soixante-dix a été « remplacé » par le domaine d'activité stratégique (le DAS). C'est pourtant strictement la même chose, comme le mettent en évidence les définitions de *Strategor* (1993). Peu le savent et encore moins le reconnaissent.

Une partie de la confusion s'explique bien sûr par les problèmes de traduction mais de tels biais n'existeraient pas si ceux qui écrivent avaient lu complètement les livres dont ils parlent et s'ils n'avançaient pas des théories sans les avoir confrontées à la réalité. Ajoutons que si la plupart de ces modes sont importées des États-Unis, elles trouvent

souvent pour une bonne partie leur inspiration en Europe et au Japon, comme l'ont montré aussi bien Michel Berry (1992) que Marc Giget (1996). Le marché des idées managériales et stratégiques est marqué par la domination écrasante des approches et outils conçus outre-Atlantique. Pour certains comme Claude Sicard (1995) : « ces concepts, ces méthodes et ces outils ont maintenant fait leurs preuves et il suffit simplement de convaincre les chefs d'entreprise de les utiliser pour élaborer des stratégies gagnantes ». Pour d'autres, comme Marc Giget (1996) : « il en va des ouvrages de management comme des autres produits de consommation (romans, essais, films, vidéo). Les plus diffusés dans le monde ne sont pas nécessairement les plus structurants au niveau de la pensée et de l'action. La dimension universelle des plus vendus tient souvent à la simplicité, voire à la banalité du propos. Il serait souhaitable que l'esprit critique vis-à-vis de ces publications soit au moins aussi développé en France qu'il ne l'est dans leur pays d'origine où la critique est d'autant plus virulente que l'efficacité n'est pas au rendez-vous. » Et Marc Giget de relever que nombre d'entreprises américaines étaient passées du côté des perdants et que l'on ne comptait plus les dégâts des approches en termes de *strategic business units*.

Le déclin relatif et même absolu de pans entiers de l'industrie américaine dans les années soixante à quatre-vingt, par rapport à l'Europe et au Japon, interdisant selon lui de parler d'approche classique américaine : « le renouveau des années quatre-vingt-dix 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 macrocompétences de l'entreprise. C'est bien ce qu'avancent G. Hamel et C.K. 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 traînants – se souciaient, elles, davantage de la conservation du passé que de la conquête du futur. » La conclusion s'impose : 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.

3. PROSPECTIVE ET STRATÉGIE: DIFFÉRENCES ET COMPLÉMENTARITÉS

Pour être fécond, c'est-à-dire porteur d'avenir, 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 et où l'anticipation éclaire la préactivité et la proactivité. Comment s'y reconnaître entre planification et management stratégique? Je me souviens d'Igor Ansoff me déclarant, en 1986, à propos du choix du titre de mon livre en anglais (Godet, 1987): « vous et moi nous savons bien que c'est presque la même chose, mais les ventes seront meilleures avec management stratégique ». On pourrait faire la même remarque aujourd'hui avec la prospective stratégique. Chaque concept reprend le précédent, en mettant l'accent sur une « nouvelle » dimension souvent ancienne mais qui apparaît d'autant plus nouvelle qu'elle avait fini par être négligée, puis oubliée. Avec le management stratégique, on a ainsi redécouvert que les hommes et les organisations sont au cœur de la différence entre les entreprises performantes et celles qui ne le sont pas.

Les modes managériales 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 (1995) lorsqu'il déclare: « le problème, c'est le problème! »

« 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 appliquée. 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 pléonasme 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 (1994) 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 ».

C'est sans doute la raison pour laquelle l'expression de prospective stratégique se diffuse depuis la fin des années quatre-vingt. 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) ? 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 le plus souvent stratégique sinon par ses retombées du moins par ses intentions et la stratégie nécessairement prospective ne serait-ce que pour éclairer les choix qui engagent l'avenir.

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 inséparables. 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'orga-

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.

nisation, 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 et le champ de ses activités principales ». On le comprend, il existe pour une organisation donnée, et selon cette définition, des réflexions prospectives de portée générale qui ne revêtent aucun caractère stratégique. Mais la même prospective, sur la santé par exemple, aura certainement un caractère stratégique pour d'autres organisations. En outre, beaucoup de petites décisions sont susceptibles, à force d'accumulation, d'engendrer des processus en chaîne entraînant des conséquences irréversibles et par conséquent stratégiques.

Le principe de précaution commanderait donc de considérer *a priori* toute prospective comme stratégique. C'est d'ailleurs Jacques Lesourne lui-même qui 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 »¹. Notre point de vue, toujours soucieux d'opérationnalité, est donc clair: la prospective ne se limite pas à l'interrogation sur les risques de rupture et la stratégie ne peut se réduire aux décisions présentant un caractère irréversible pour les organisations, tout simplement parce que ces notions sont floues et incertaines et leurs frontières impossibles à matérialiser. La distinction tout à fait utile que suggère Fabrice Roubelat entre attitude prospective comme comportement des responsables et activités de prospective, consacrées aux études sur le futur, ne change rien à l'affaire. Dans le doute, il est sage de faire comme si, sans pour autant considérer que, pour une organisation donnée, toute prospective est stratégique.

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.

Trop de scénarios et pas assez de projets endogènes

Le dernier biais que je voudrais relever est le recours systématique, et abusif, aux scénarios en prospective territoriale, au détriment des leçons à tirer de l'histoire et des comparaisons entre territoires, pour bâtir des projets de développement. Tout d'abord, prospective et scénarios ne sont pas synonymes ; ces derniers n'ont guère d'intérêt s'ils ne sont ni perti-

1. Lors d'une conférence donnée au Cnam en 1982.

nents (se poser les bonnes questions), ni cohérents, ni vraisemblables. Certes, la construction collective de scénarios souhaités peut jouer un rôle de thérapie collective mais, dans ce cas, le résultat (le scénario) est moins important que le processus collectif qui y a conduit. Quitte à réfléchir à l'avenir ensemble, autant se poser les bonnes questions, à commencer par celles qui ne sont pas consensuelles parce qu'elles bousculent les habitudes et l'ordre établi.

Si les processus de prospective et stratégie sont 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).

Last but not least, l'usage des scénarios est d'autant plus abusif que ces derniers portent sur le contexte futur des territoires en partant de la question Q_1 : « Que peut-il advenir ? » Cette question prospective naturelle conduit généralement les territoires, comme les entreprises, à refaire le monde pour mieux oublier de se poser la question essentielle des projets en partant de son identité, de son histoire, de ses forces et de ses faiblesses et finalement du fameux « *connais-toi toi-même* » des Grecs anciens. La question Q_1 doit être précédée par la question Q_0 : « Qui suis-je ? »¹ Cette question préalable impose un retour aux sources sur ses racines de compétences, les leçons des échecs et succès passés du territoire.

La prospective seule est généralement centrée sur le « Que peut-il advenir ? » (Q_1). Elle devient stratégique quand une organisation s'interroge sur le « Que puis-je faire ? » (Q_2). Une fois ces deux questions traitées, la stratégie part du « Que puis-je faire ? » (Q_2) pour s'en poser deux autres : « Que vais-je faire ? » (Q_3) et « Comment le faire ? » (Q_4). D'où le chevauchement entre la prospective et la stratégie.

1. La dichotomie entre l'exploration et la préparation de l'action conduit à distinguer cinq questions fondamentales : « Que peut-il advenir ? » (Q_1), « Que puis-je faire ? » (Q_2), « Que vais-je faire ? » (Q_3), « Comment le faire ? » (Q_4) et une question préalable essentielle (Q_0), « Qui suis-je ? ». Cette formulation en cinq questions résulte d'une réflexion commune avec Hugues de Jouvenel et Jacques Lesourne en septembre 1997, à l'occasion de la préparation de mon manuel de prospective stratégique. Nous l'avions appelé Q_0 parce que nous l'avions nous-mêmes oublié dans une première réunion. Ce qui montre que le tropisme pour le Q_1 et les scénarios n'épargne personne.

La prospective dans les territoires, comme dans les entreprises, a tendance à oublier la question Q_0 (la connaissance de soi, de son histoire passée et de ses désirs pour l'avenir), qui est pourtant essentielle si l'on admet que les facteurs de développement sont endogènes, pour se focaliser sur la question Q_1 : la réflexion sur les scénarios de contexte. Cette réflexion n'est pas inutile ; il est bon de se préparer à faire face aux éventualités. Mais elle est forcément limitée, puisque l'avenir est imprévisible et reste à construire. Tous les territoires seront confrontés aux mêmes contraintes et opportunités. La différence viendra de la plus ou moins bonne capacité de certains à augmenter leurs forces et à réduire leurs faiblesses. Compter sur soi, voilà le comportement le plus efficace et le plus à la portée des acteurs d'un territoire. Le diagnostic et les prescriptions ne suffisent pas pour passer à l'acte. La réussite du Q_4 (comment faire ?) passe par l'appropriation et, pour cela, rien de tel qu'une bonne prospective participative en amont.

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.

Parions que la prospective sera de plus en plus stratégique car face aux mutations de leur environnement, les acteurs seront de plus en plus amenés à prendre leur avenir en main. En effet, si l'avenir n'est pas écrit mais reste à faire, la volonté et la détermination n'expliquent pas tout. L'homme doit aussi s'affranchir des déterminismes et tirer parti du hasard.

DU DÉTERMINISME À LA DÉTERMINATION

1. Quelques lectures classiques du changement
2. Quelques lectures « scientifiques »
du changement : les bifurcations
et le chaos déterministe

LE MONDE CHANGE, mais les problèmes demeurent. Ainsi, la question de l'explication du changement et du cours des choses n'est pas nouvelle. La prospective met l'homme par ses projets et sa volonté au cœur des différences et des évolutions. Elle n'évacue pas le poids des déterminismes et reconnaît l'importance du hasard. Il convient donc de situer la démarche prospective et de l'enrichir par les principales visions du monde passées et présentes.

Les explications classiques du changement (déterminisme religieux, historique, technologique, évolutionnisme, destruction créatrice, etc.) ont fait évoluer les attitudes face à l'avenir dans un sens de moins en moins déterministe et de plus en plus déterminé.

Cette vision volontariste de la prospective où les acteurs entendent maîtriser leur destin est-elle contredite ou confortée par les thèses modernes de l'évolution des systèmes (physiques ou vivants), par les théories des bifurcations et du chaos déterministe ? Nous verrons que le néodéterminisme scientifique n'est pas transposable directement dans les systèmes sociaux. Il ouvre cependant des champs nouveaux à la réflexion (sensibilité aux conditions initiales, points de bifurcation, attracteurs étranges, auto-organisation, etc.) et enrichit sinon les concepts du moins le langage.

Dans ce néodéterminisme, l'homme peut, sous certaines conditions, disposer d'un immense champ de liberté et par de simples actions changer le cours des événements tout en se changeant lui-même. On n'est pas loin de l'auto-organisation et toujours proche du désir, force productive d'avenir. En présentant quelques-unes de ces lectures du monde, nous

nous efforcerons de rendre simple ce qui ne l'est pas toujours, comme le remarque Ilya Prigogine (1990) à propos de la querelle sur le déterminisme : « le lecteur pourrait éprouver quelque difficulté à se retrouver dans une terminologie assez confuse ». Pour clarifier le débat, il faut d'abord définir les concepts que l'on utilise.

1. QUELQUES LECTURES CLASSIQUES DU CHANGEMENT

Les notions d'avenir et de prévision n'ont pas toujours existé et sont encore absentes de certains dialectes. La prévision est une notion contingente qui dépend des époques et des sociétés. Très schématiquement, on peut relever trois attitudes face à l'avenir : passive, adaptative (réactive, préactive) et volontariste (préactive, proactive), qui, dans la réalité, se côtoient et se mêlent en permanence.

Le déterminisme religieux conduit à la passivité

L'attitude passive face à l'avenir est un héritage historique du fatalisme religieux. Pour saint Augustin, Dieu sait tout et a tout programmé d'avance. Ce déterminisme absolu, à visage divin, est celui de la prédestination. L'homme n'est même pas libre de choisir entre le bien et le mal ; pour échapper au péché sur terre, il faut le don de la grâce divine. Saint Thomas d'Aquin au XI^e siècle ouvre une brèche en avançant que la prédestination des fins laisse une plage de liberté sur les moyens. À sa manière, c'est un peu cette idée que reprendra Descartes en distinguant ce qui est du ressort de l'entendement et du ressort de la volonté de Dieu (les miracles).

Ainsi, jusqu'à la révolution industrielle, la prévision n'est pas nécessaire, d'ailleurs le mot avenir ne figure pas dans *L'Encyclopédie* de Diderot. La prévision se confond avec la prédiction et la prophétie, c'est-à-dire qu'elle se résume à une révélation : « la prévision : terme de théologie ; il se dit de Dieu et signifie connaissance de ce qui adviendra », telle est la définition donnée par le dictionnaire de Richelet en 1739. L'avenir est conçu comme quelque chose qui serait au présent ce que le présent est au passé. De là à imaginer qu'il n'y a qu'un avenir unique, prédéterminé, de la même manière qu'il n'y a qu'un seul passé, le pas est franchi d'autant plus aisément que tout est écrit de la main de Dieu. Cette vision fataliste n'empêchait pas les hommes et notamment les conquérants d'agir comme si l'avenir était ouvert et l'histoire à écrire.

Cette prévision-prédiction révèle la fatalité et n'incite pas à l'action. Face à cet avenir inévitable, l'homme adopte une attitude passive, et subit son destin. En effet, à quoi bon réfléchir à l'avenir ? À quoi bon encombrer le présent des malheurs futurs ? Demain sera demain et il n'y a rien à y changer. La prévision, lorsqu'elle existe, est d'autant moins nécessaire que le monde change lentement et que demain ressemblera à aujourd'hui, comme aujourd'hui à hier. Cette attitude passive face à l'avenir et son corollaire, la contingence de la prévision, persistent encore dans la plupart des sociétés traditionnelles. En revanche, dans nos pays industrialisés, l'émancipation du siècle des Lumières par rapport à la religion a permis une nouvelle attitude face à l'avenir en même temps que la prévision devenait nécessaire.

La révolution industrielle impose l'adaptation

L'attitude adaptative (réactivité, préactivité) a pris son essor avec l'accélération très sensible du changement à partir du XIX^e et surtout du XX^e siècle. L'homme a pris conscience que, si les pages de l'histoire étaient déjà écrites, elles tournaient de plus en plus vite. Par conséquent, même si le changement était imposé, il était peut-être prévisible ; d'où l'intérêt d'anticiper ce changement pour mieux s'y préparer et en tirer parti, « à prévoir pour pourvoir ». Ainsi, en réaction face au changement rapide, s'est développée une attitude adaptative face à l'avenir. Il en a résulté un fantastique essor de la prévision économique, technologique et sociale, accompagné d'une confiance excessive et parfois aveugle envers les nouveaux dieux de la modélisation mathématique et des méthodes économétriques.

Fondamentalement, cette aptitude adaptative est plus réactive qu'active, plus résignée que volontariste, et n'a pas évacué le péché originel du déterminisme et de l'inéluctable.

Le déterminisme historique: un épisode terminé

Le déterminisme historique a détrôné un temps le fatalisme religieux. Dans sa contribution à la critique de l'économie politique, Karl Marx a écrit un texte fameux qui a marqué tous ceux qui l'ont lu : « le résultat général auquel j'arrivai et qui, une fois acquis, servit de fil conducteur à mes études, peut brièvement se formuler ainsi : dans la production sociale de leur existence les hommes entrent dans des rapports déterminés, nécessaires, indépendants de leur volonté, rapports de production qui correspondent à un degré de développement déterminé de leurs forces productives naturelles [...]. Le mode de production de la vie naturelle

conditionne le processus de vie social, politique et intellectuel en général. Ce n'est pas la conscience des hommes qui détermine leur être, c'est inversement leur être social qui détermine leur conscience. »

Dans l'envoûtement de ce poème idéologique, il n'y a plus de place pour l'acteur et pour la liberté. Le passage du capitalisme au socialisme devant être aussi inéluctable que celui du féodalisme au capitalisme. L'homme peut seulement militer pour accélérer le cours de l'histoire. Les faits passés et récents ont apporté le démenti que l'on sait à cette trajectoire prédéterminée de l'évolution.

L'évolutionnisme classique et contemporain

Transposé dans les sciences sociales, c'est aussi à l'attitude adaptative et réactive que conduit l'évolutionnisme scientifique de Charles Darwin (1859) avec les principes de la sélection naturelle et de l'adaptation : « la sélection naturelle recherche, à chaque instant et dans le monde entier, les variations les plus légères : elle repousse celles qui sont nuisibles, elle conserve et accumule celles qui sont utiles. À mesure que de nouvelles espèces se forment dans le cours des temps grâce à l'action de la sélection naturelle, d'autres espèces deviennent de plus en plus rares et finissent par s'éteindre. Celles qui souffrent le plus sont naturellement celles qui se trouvent le plus immédiatement en concurrence avec les espèces qui se modifient et se perfectionnent. Tous les êtres organisés luttent pour s'emparer des places vacantes dans l'économie de la nature : par conséquent, si une espèce, quelle qu'elle soit, ne se modifie pas et ne se perfectionne pas aussi vite que ses concurrents, elle doit être exterminée. »

Le jeu a beau laisser une place au hasard, ses règles et ses mécanismes sont impitoyables et c'est la loi la mieux adaptée qui l'emporte. C'est la fatalité sans déterminisme autre que celui des mécanismes engendrant les mutations et permettant ou non l'adaptation. Mais pourquoi ces mécanismes ? Comment fonctionnent-ils ? Peut-on agir dessus ? La première question reste un mystère et renvoie à l'idée de Dieu, aux horloges savantes ; les autres questions ont déjà trouvé des éléments de réponse dans la biologie moderne, l'homme peut être un acteur du processus d'évolution de son environnement et par conséquent de lui-même pour le meilleur comme pour le pire.

À l'origine, l'évolutionnisme classique mettait beaucoup d'eau au moulin du hasard et de la nécessité avec les principes d'adaptation et de sélection naturelle. Cependant, Jacques Ruffié (1979) a bien montré que la sélection naturelle n'est pas une fatalité biologique comme le fait de naître avec les yeux bleus. En d'autres termes, la sélection naturelle, pour

répondre aux contraintes de l'environnement, ne conduit pas à l'uniformisation mais à la variété croissante. Ainsi, l'évolution biologique n'a rien d'une loi déterministe de sélections naturelles de certaines combinaisons supérieures : « la complexification qui accompagne toute l'histoire de la vie est une marche inexorable vers la liberté ». Le nombre des combinaisons possibles dans l'espèce humaine (10^{200}) dépasse largement le nombre d'atomes présents dans l'univers connu (10^{80}).

L'évolutionnisme contemporain considère le « hasard organisateur » (Henri Atlan, 1979), comme moteur de l'évolution. Mais le « bruit » externe est l'occasion pour les systèmes d'accroître leur variété interne (leur diversité), bref, de faire preuve d'auto-organisation. Ainsi, progressivement, l'évolutionnisme glisse vers la liberté et la volonté. Déjà Pasteur disait : « le hasard ne favorise que les esprits bien préparés ».

Le déterminisme technologique remplace le religieux

Curieusement, dans les sociétés modernes, le fatalisme a abandonné ses habits religieux pour endosser ceux d'une nouvelle idole : la Science et la Technologie. Tout se passe comme si la prévision technologique était le substitut moderne de la prédiction divine. Ainsi, l'attitude passive *wait and see* s'est muée en croyance aveugle envers la fée technologique pour résoudre tous les problèmes, y compris ceux qu'elle fait naître.

Cet optimisme technologique, si répandu aujourd'hui, n'a pas manqué en réaction d'engendrer son contraire : le pessimisme technologique (le monde est fini, nous jouons avec le feu, il y a des problèmes que la technologie ne peut résoudre : ceux qu'elle pose elle-même), tout aussi imprégné de déterminisme que son contraire.

La thèse du déterminisme technologique est illustrée par les fameux cycles longs de Kondratiev, qui paraissent avoir rythmé le développement industriel et technologique de 1800 à 1940, et que l'on retrouverait aujourd'hui. Les technologies et les productions qui ont fait la croissance des années cinquante et soixante s'essoufflant, il faudrait attendre la maturité des nouvelles technologies et des productions qui devraient en découler pour sortir de la crise.

Ce déterminisme technologique est moins fatal que le déterminisme religieux, il conduit plus à la réactivité et à la préactivité qu'à la passivité. Mais fondamentalement, l'homme, même s'il s'y prépare, subit le changement plus qu'il ne le conduit. La liberté serait enfermée dans la cage des cycles technologiques, par « la cause des causes ». Cette thèse technologique n'est pas exempte de contradiction, puisque la technologie est le

produit de l'homme. En réalité, « la technologie est neutre, neutre comme un fusil, elle sert celui qui s'en sert ». Il n'y a pas de fatalité à l'évolution technique, elle est le produit du hasard, des inerties mais aussi de la volonté.

En fait, s'il y a des cycles longs, ils sont plutôt sociaux et organisationnels que technologiques. En d'autres termes, la balle du changement est dans le camp des sociétés humaines.

Les courants classiques de la prospective

La lecture du changement en prospective connaît plusieurs courants qui ont marqué les dernières décennies. Éric Philippart (1986) a écrit une excellente synthèse à ce propos. Nous nous en inspirons en distinguant les courants post-industriel, néomalthusien, les cycles longs et la destruction créatrice.

Le courant post-industriel entre l'optimisme et le pessimisme

Ce courant, issu des années soixante, de forte croissance, est symbolisé par l'ouvrage de Daniel Bell (1973), *The coming of post industrial society : a venture in social forecasting*. Le sous-titre n'est pas neutre, il traduit l'idée d'un changement notamment technologique pouvant être accéléré et maîtrisé par la prévision et la planification. Les méthodes existent, Erich Jantsch (1967) en avait fait l'inventaire à l'OCDE. Ce courant, dans l'ensemble très optimiste, avait été lancé quelques années plus tôt par le livre de Herman Kahn et Anthony Wiener (1967) sur l'an 2000 (c'est-à-dire l'équivalent de 2040 pour aujourd'hui). H. Kahn est resté très optimiste jusqu'à sa mort; son dernier livre, paru en 1984, s'intitule *The resourceful earth : a response to global 2000*. C'était une réponse à un rapport au président des États-Unis, paru en 1980 et très pessimiste sur les écosystèmes futurs.

Alvin Töffler fait sans doute partie de ce courant. Ce journaliste de talent reçoit avec *Le Choc du futur* (1971) un formidable écho médiatique régulièrement entretenu avec de nouveaux ouvrages dont notamment *La Troisième vague* (1980). La clé du succès est simple : extrapoler à fond les changements techniques pour annoncer parfois le meilleur et souvent le pire. En bon journaliste, il sait que *bad news is good news*. Ainsi, dans *Le Choc du futur*, il écrivait « nous sommes à l'aube d'une révolte internationale qui renversera Parlements et Congrès au cours de la décennie. Mais cette levée de boucliers contre les ravages de l'application désordonnée de la technologie pourrait se cristalliser sous une forme pathologique, comme un fascisme futurophobe sous la férule duquel des hommes de

science remplaceraient les Juifs dans les camps de concentration ». Sans commentaires !

Tout cela n'est pas très sérieux, mais a eu le mérite de faire réfléchir. L'engouement pour la maîtrise du futur par la prévision et la planification a cessé avec les chocs pétroliers et la crise économique. Cependant, quelques années plus tard, à la fin de la décennie soixante-dix, les tenants de la troisième révolution industrielle qui devait se poursuivre grâce aux nouvelles technologies de l'information, aux biotechnologies et aux nouveaux matériaux, sont venus ranimer la flamme de la société post-industrielle. Depuis, Daniel Bell se tait et le déterminisme technologique renaissant de ses cendres véhicule des clichés non fondés sur la société de demain, comme les qualifications requises pour les métiers futurs.

Le courant néomalthusien

Il a été marqué par le Club de Rome, fondé en 1968 par des industriels, des universitaires et des hauts fonctionnaires. D'une certaine manière, ce courant est aussi l'héritier de la vague rationaliste des années soixante. Il s'appuie sur une technique, développée au MIT par Jay Forrester : « la dynamique des systèmes ». Le premier rapport au Club de Rome de Meadows (1972), « *The limits to growth* », paru en français sous le titre « *Halte à la croissance* », fit l'effet d'une bombe : la croissance exponentielle ne pouvait plus continuer, les ressources allaient manquer et le monde devait s'écrouler sous la pression démographique. Ces travaux n'ont pas vraiment posé les bonnes questions, mais ils ont eu le mérite de provoquer un immense débat, très vite éclipsé cependant par la crise économique. Le rapport *Interfuturs* de l'OCDE, réalisé sous la direction de Jacques Lesourne, est venu en 1978 montrer qu'il n'y avait pas vraiment de limites physiques à la croissance mais surtout des problèmes de régulation à l'échelle d'un monde interdépendant où selon la célèbre formule de Daniel Bell « les gouvernements sont devenus trop petits pour les grands problèmes et trop grands pour les petits problèmes ».

L'écologie fait partie de ces grands problèmes et le rapport « *Global 2000* » (1980) commençait par cette prédiction terrible « si les tendances actuelles se poursuivent, le monde de l'an 2000 sera plus pollué, plus encombré [...] ». En 1982, lors d'un entretien, Gérard Barney, l'auteur du rapport, nous avait révélé que cette première phrase avait été censurée c'est-à-dire remodelée ; la version originale était « si les politiques actuelles se poursuivent [...] », ce qui n'est pas du tout la même chose. Le diagnostic était beaucoup moins fataliste mais aussi plus accusateur pour

ceux qui nous gouvernent. Ainsi, les auteurs d'*Interfuturs* voyaient-ils juste: c'est la régulation¹ qui fait défaut.

Les modèles mondiaux ne sont plus guère à l'honneur chez les économistes sans doute conscients des limites de ce type d'exercice: il est impossible de mettre le monde en équation compte tenu de la variété de ses composantes et de l'importance des facteurs qualitatifs et non quantifiables. Ils connaissent néanmoins une deuxième vie grâce à la montée des préoccupations environnementales comme en témoigne le rapport « *Beyond the limits* » publié par Donella H. Meadows, Denis L. Meadows et Jorger Raiders (1992). Le filon toujours rentable est devenu une affaire de famille. Le domaine d'investigation a changé mais les limites de l'exercice subsistent. Depuis la fin des années soixante-dix, un autre courant s'est affirmé: la théorie des cycles longs.

Les cycles longs et les crises porteuses d'espoir

La théorie des cycles longs a restauré les analyses de Kondratiev tendant à expliquer les vagues successives d'expansion et de récession par des vagues d'innovation (voir la troisième partie du chapitre 4: « cycles, fluctuations et permanences »). Chaque phase du cycle d'expansion et de récession durerait environ vingt-cinq ans. Après la forte croissance de 1950-1974, il y aurait ainsi une traversée du désert jusqu'au début des années quatre-vingt-dix. Commencerait alors l'ère d'un cinquième cycle de Kondratiev soutenu par la révolution technologique en germe depuis la fin des années soixante-dix. Cette théorie des cycles longs technologiques a donné naissance à des avatars néoschumpeteriens bien représentés par les travaux de Christopher Freeman (1974) et de Scherer (1981) ou ceux de l'école dite de la régulation (en France). Ces travaux mettent généralement l'accent sur les obstacles socio-organisationnels, c'est-à-dire les rigidités s'opposant à la transformation des structures productives et freinant les changements structurels qu'imposeraient les nouvelles technologies.

C'est un peu dans cette lignée que s'inscrit une partie de nos travaux antérieurs, mais un peu seulement, car nous mettions surtout l'accent sur les acteurs (en crise) face aux systèmes (en mutation). Dans cette optique, la crise est bien perçue à la fois comme la conséquence des rigidités et comme le principal levier pour les surmonter en changeant nos habitudes, nos structures et nos comportements. Les crises sont porteuses

1. À la fin des années quatre-vingt dix, on utilisait souvent le concept de « gouvernance » pour signifier la même chose (voir la première partie du chapitre 7).

d'espoir et le capitalisme est bel et bien un ouragan perpétuel de destruction créatrice, selon la belle formule de Schumpeter. La progression des titres de nos ouvrages *Demain les crises* (1980), *Crises are Opportunities* (1984) et *La Fin des habitudes* (1985) (ouvrage collectif avec Jacques Lesourne) résume bien cette lecture des crises et du changement.

Mais il subsiste une différence fondamentale avec les tenants des cycles longs et certains de leurs avatars. En effet, nous avons toujours récusé le déterminisme technologique qui dans les sociétés modernes a pris le relais du déterminisme religieux d'antan (la fée technologie remplaçant Dieu).

Il n'y a pas de fatalité. Il y a d'un côté des forces de changement, et de l'autre des forces d'inertie ; souvent elles s'opposent et l'on parle de résistance au changement ou de changements non viables (économiquement, socialement) suivant la partie qui l'emporte. Il est vrai que les structures et les comportements sont caractérisés par de fortes inerties qui freinent l'adaptation et l'évolution puis deviennent des rigidités si le changement (voulu ou non) n'a pas été préparé longtemps à l'avance.

S'il y a des cycles longs, ils sont plutôt socio-organisationnels, c'est-à-dire qu'ils sont liés aux rythmes non linéaires, des sociétés et des hommes. Pour la société, il n'y a pas de régularité entre les cycles de sommeil et d'intense activité. Le hasard des circonstances externes et internes peut précipiter l'évolution dans un sens inattendu et donner, par exemple, le pouvoir à certains acteurs qui, armés seulement de leur volonté et de leur projet, parviennent à bouleverser le cours des choses et à provoquer des bifurcations.

L'effondrement des régimes communistes dans les pays d'Europe de l'Est donne un bel exemple de bifurcation imprévue et que rien ne laissait prévoir aussi vite même si des forces d'éclatement de l'empire avaient été repérées depuis longtemps. On songe à l'ouvrage d'Hélène Carrère d'Encausse (1979) : *L'Empire éclaté*. L'éclatement s'est bien produit mais plus tôt que prévu et pour d'autres raisons que la démographie des différentes nationalités. C'est Emmanuel Todd qui avait vu juste.

Ces forces étaient supposées ne jouer que dans le très long terme et l'on imaginait plutôt des scénarios de troubles violents, de répression, mais jamais d'évolution presque tranquille et à marche forcée vers la démocratie pluraliste et l'économie de marché. Ne parlons pas de la réunification allemande qui, dans les années 80, devait s'accompagner inévitablement d'une neutralisation de l'Allemagne, d'une finlandisation de l'Europe de l'Ouest. La réalité d'aujourd'hui dépasse la fiction d'hier. C'est l'Europe de l'Est qui s'occidentalise et l'ex-Allemagne de l'Est qui a rejoint l'Otan. De

tout cela, nous nous réjouissons. Cependant, le nouvel équilibre est instable et peut conduire à d'autres bifurcations redoutables dans les États de l'ex-Union soviétique notamment où les difficultés intérieures fragilisent le pouvoir réformateur. N'oublions pas une leçon de l'histoire : la guerre à l'extérieur a souvent servi d'exutoire aux contradictions internes des régimes.

Le prospectiviste retiendra qu'il faut rester modeste face à l'avenir, que rien n'est jamais désespéré ni acquis, et que vraisemblablement une partie de ce qui est encore fiction aujourd'hui sera réalité demain. Laquelle, où et comment ? Ne donnons pas de réponse aventureuse, mais disons seulement qu'il faut rester prêt à faire face à toute éventualité, ce qui signifie, ; par exemple, ne pas baisser la garde en matière de défense.

Acteurs et systèmes : la destruction créatrice

Dans un monde inégalitaire et conflictuel, l'avenir n'appartient pas à tous de la même manière et au même degré. Certains acteurs pèsent « plus lourd » que d'autres. Dès lors, si plusieurs futurs sont possibles, celui qui se produira effectivement naîtra de la confrontation de forces humaines inégales « corrigées » par des tendances lourdes et des contraintes.

Les différents acteurs présents dans un système ont souvent des préférences et des projets contradictoires qui correspondent à différents futurs possibles. L'avenir doit être considéré comme la résultante de ces rapports de force.

La crise traduit un changement des règles du jeu et de fonctionnement du système, changement voulu par certains acteurs et rejeté par d'autres. Il y a crise lorsque, par suite de l'évolution des rapports de force, le décalage entre la réalité (ancienne ou nouvelle) et les aspirations (respectivement nouvelles ou anciennes) devient trop grand et suppose l'apprentissage de nouvelles règles.

En particulier, le changement technicoéconomique étant plus rapide que le changement social, il en résulte une inadéquation croissante des structures sociales et des comportements aux réalités nouvelles. La crise n'est que le reflet de l'inadaptation de nos structures et le changement technologique ne fait qu'exacerber cette contradiction entre les forces d'inertie et les forces du changement.

Dire que les acteurs et les structures sont en crise parce que les systèmes sont en mutation revient à dire que pour maîtriser ces mutations, en tirer parti, il faut au préalable consentir à un formidable effort d'innovation et de transformation sociales. Dans un monde qui change, les règles du jeu et les comportements aussi doivent changer car il n'y a pas de création

sans destruction. Expliquer les crises par les changements difficiles de règles du jeu qu'impose l'évolution des rapports de force ne fait que déplacer la question. Comment expliquer l'évolution des rapports de force entre les acteurs ?

En principe, chaque acteur dispose d'un projet, de variables de commande et subit un système de contraintes réelles héritées du passé et issues des projets incertains des autres acteurs. L'évolution des rapports de force est comme l'issue des batailles, un anti-hasard ; c'est-à-dire que la volonté est souvent plus déterminante que les inégalités des contraintes et des forces de départ. La technologie n'est qu'un levier parmi d'autres, au service de la volonté et des projets d'acteurs. En effet, la variété des projets des acteurs multiplie les évolutions possibles. Mais chaque crise prise individuellement n'a rien d'inéluctable pour autant que les acteurs procèdent à temps aux changements de cap nécessaires. Les crises présentes ne dureraient pas si nous acceptions de faire face aux nouvelles réalités.

Tant que les hommes auront des projets antagonistes, freins ou moteurs les uns par rapport aux autres, la création ne se fera pas sans destruction. C'est la variété des désirs, des comportements et l'inégalité des rapports de force qui commandent l'harmonie ou la brutalité des changements.

2. QUELQUES LECTURES « SCIENTIFIQUES » DU CHANGEMENT : LES BIFURCATIONS ET LE CHAOS DÉTERMINISTE

Le déterminisme n'en finit pas d'obséder la raison. Le hasard recule devant l'avancée des nouvelles lectures « scientifiques » du changement. Après le déterminisme mécaniste et statistique, le déterminisme chaotique, la théorie des bifurcations et le principe de l'ordre par fluctuation s'acharnent à réduire le hasard à un déterminisme caché ou à le transformer en simple adjuvant. Pour l'essentiel, ce néodéterminisme serait indéterminable et laisserait à l'homme la possibilité de croire en l'illusion de sa liberté et à l'espoir de voir, sous certaines conditions, ses actes devenir événements.

Des concepts anciens

Essayons d'y voir plus clair dans cette invasion des sciences sociales par les concepts et le langage empruntés aux dernières découvertes de la science. Commençons par le hasard, cet ennemi héréditaire du déterminisme.

Hasard et aléa

Ces deux termes sont synonymes : le premier a cependant une connotation littéraire et le second un usage plus scientifique. De toutes les façons, le hasard dérange. La tentation est forte de n'y voir qu'un déterminisme caché, ou « un substitut laïque de la finalité divine », comme le suggère R. Thom (1990) qui remarque aussi que l'aléa se définit négativement : « est aléatoire un processus qui ne peut être simulé par aucun mécanisme ni décrit par aucun formalisme ».

Admettre que bien des hasards ne sont que la rencontre de séries causales particulières ne résout pas la question du hasard de la rencontre. Le hasard fait-il partie de la réalité ou témoigne-t-il des limites de notre esprit ? Edgar Morin (1990) relève qu'il apporte une double incertitude, « sur le processus où il intervient, mais aussi sur sa propre incertitude ». Il faut donc à la fois et tour à tour, douter du hasard pour découvrir le déterminisme caché et l'intégrer comme partie sinon de la réalité du moins de notre réalité présente (rationalité limitée).

Cause efficiente, cause finale, causalité multiple et finalité multiple

Il n'y a pas d'effet sans cause. Cette vision mécaniste du monde ne précise pas l'antériorité. C'est à Aristote que l'on doit notamment la distinction entre cause efficiente, celle qui précède et provoque l'effet, et cause finale c'est-à-dire le but qui explique l'action.

Le point de vue ontologique correspond à un principe de causalité assez restrictif ; il n'y a pas d'effets sans cause et les mêmes causes produisent les mêmes effets : un effet une cause, une cause un seul effet possible. C'est ce que nous appellerons le principe de causalité univoque. Selon cette thèse, les changements s'enchaînent logiquement et l'évolution du système à un moment donné ne s'explique que par son évolution antérieure ; le temps intervient comme une variable pseudo-explicative ; ce qu'il « n'explique » pas est dû au hasard ou déterminé par des variables cachées.

Le point de vue téléologique s'appuie sur le principe de cause finale et il considère que le système poursuit des buts, a une finalité ; en conséquence, les changements qui interviennent sont considérés comme une réponse à cette finalité.

Par ailleurs, il nous faut aussi introduire le concept de causalité multiple, selon lequel une même cause peut avoir plusieurs effets possibles, et celui de finalité multiple selon lequel plusieurs sens (fins) sont possibles à l'histoire. Ces concepts sont à rapprocher du point de vue de P. Apostol (1972) : plusieurs synthèses différentes sont compatibles avec un même couple dialectique thèse-antithèse ; de la même manière une même cause

peut engendrer des effets totalement différents qui correspondent à autant de futurs possibles.

Une évolution donnée de forces productives, même si elle nous est imposée, n'implique pas une transformation unique des rapports de production, mais ouvre un éventail de futurs possibles où l'action humaine peut exercer sa liberté en favorisant telle ou telle éventualité.

Par ailleurs, il n'y a pas de contradiction entre les principes de finalité et de causalité. Certes, la finalité est la cause essentielle du changement, mais il s'agit d'une finalité et d'une causalité multiples. Notons que c'est parce que la causalité est multiple, c'est-à-dire qu'elle peut avoir plusieurs effets (états réalisables), que précisément, plusieurs finalités (états souhaitables) sont réalisables.

Nous avons appelé cette thèse « systémique » car elle correspond à la définition que nous avons retenue d'un système : un moyen de regarder le monde dans lequel l'observateur est forcément impliqué. Dans cette optique systémique, il n'y a déterminisme que dans le sens où une évolution donnée des forces productives (matérielles et spirituelles), résultant des actions du passé, présente un certain éventail de futurs possibles et pas un autre (le déterminisme résulte des actions cristallisées). L'homme, dans la mesure où il n'a pas surengagé et hypothéqué son avenir (éventail presque fermé), conserve de nombreux degrés de liberté qu'il peut faire jouer pour atteindre le scénario-objectif (souhaitable-réalisable) qu'il s'est fixé.

Finalement, le sens de l'histoire n'est pas unique, plusieurs fins restent accessibles, plusieurs futurs sont possibles. Ce principe de causalité à effets multiples permet à l'action humaine d'exercer sa liberté, son désir de telle ou telle finalité, en favorisant ou en provoquant ou non tel ou tel effet.

Quelques définitions utiles

Système (complexe) : ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but. Dans un système à composantes humaines (organisation par exemple), les « éléments » sont des sous-systèmes dont la complexité peut fort bien être égale ou supérieure à celle du système considéré dans son ensemble. Pour étudier un système, il faut le définir, notamment par rapport à son contexte. Cette opération de conceptualisation faisait dire à Claude Bernard : « les systèmes ne sont pas dans la nature mais dans l'esprit des hommes ».

Structure : arrangement entre les éléments du tout. Dans une approche structuraliste, les éléments n'existent que par leurs relations.

Linéarité/non linéarité : lorsque les variables d'un système varient proportionnellement ou non, on dit que le système est linéaire ou non linéaire.

Source: P. Delattre (1985).

Le déterminisme mécaniste et statistique

Le concept de déterminisme, relativement récent, est apparu dans l'Allemagne à la fin du XVIII^e et n'a été admis en France que dans la deuxième moitié du XIX^e siècle. Il a d'abord pris un sens mécaniste sous l'impulsion de Pierre Simon Laplace (1814) dans son *Essai philosophique sur les probabilités*.

Nous devons envisager l'état présent de l'univers comme l'effet de son état antérieur et comme la cause de celui qui va suivre. Une intelligence « qui pour un instant donné connaîtrait toutes les forces dont la nature est animée et la situation respective des êtres qui la composent, si d'ailleurs elle était assez vaste pour soumettre ses données à l'analyse, embrasserait dans la même formule les mouvements des plus grands corps de l'univers et ceux du plus léger atome et l'avenir comme le passé serait présent à ses yeux ». Comme le rappelle Ivar Ekeland (1984), « les chercheurs qui utilisent les équations différentielles procèdent comme s'ils avaient enfermé l'éternité dans l'instant présent ».

Dans le déterminisme mécaniste, le présent détermine le futur et contient le passé. Le déterminisme est donc inséparable de la notion de causalité. Il y a cependant une confusion à éviter. Le déterminisme, au sens où il n'y a pas d'effets sans cause, n'est pas synonyme de fatalité. Le déterminisme des causes est compatible avec une indétermination des effets. Le déterminisme ne signifie pas prévisibilité, il subsiste un champ de manœuvre pour la liberté, ne serait-ce que de pouvoir agir sur les causes. « Le déterminisme, par opposition absolue au fatum, affirme que tel effet est inévitable si telles et telles conditions se trouvent réunies. Or, il peut se faire que nous ayons prise sur telle condition du phénomène, et de ce fait, pouvoir de l'infléchir » (Hugues de Jovenel, voir « L'anti-fatalité », note disponible à *Futuribles*).

Le déterminisme statistique est considéré comme une approximation du déterminisme mécaniste. Les éléments du système évoluent ou se succèdent dans un désordre apparent (la suite des chiffres de 1 à 6 du jeu de dés); mais si l'on répète l'expérience à l'infini, on se rend compte que la fréquence d'apparition de telle grandeur caractéristique (la moyenne par exemple) tend vers une limite précise, c'est la loi des grands nombres. La liberté individuelle n'exclut pas le déterminisme de l'ensemble. L'irrégularité des comportements individuels n'empêche pas la régularité des mouvements d'ensemble.

Des concepts modernes

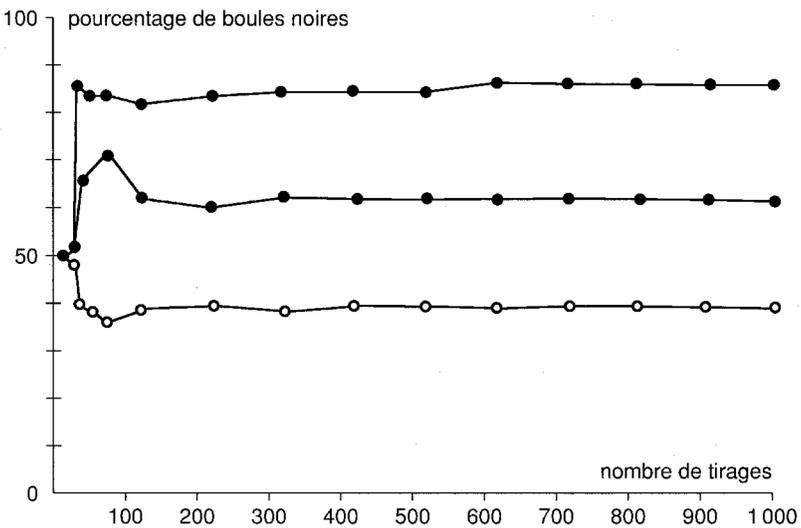
Les attracteurs étranges

La notion d'attracteur étrange est aussi troublante pour la raison que pour l'intuition. Illustrons ce point par deux exemples empruntés à Jean-Pierre Dupuy (1982) et son commentaire : « c'est une étincelle du hasard qui choisit dans l'ensemble des points fixes stables, celui qui apparaîtra, *a posteriori*, comme l'attracteur unique vers lequel il n'était pas possible de ne pas aller ».

On donne souvent aussi l'image de la goutte d'eau qui, suivant qu'elle tombe sur un versant ou l'autre de la montagne, aura un bassin d'attraction différent mais toutes les gouttes d'eau tombant dans le même bassin versant convergeront vers le même point d'attraction (le ruisseau, la rivière).

- Une urne contient une boule noire et une boule rouge.
- Tirer une boule au hasard, puis remettre la boule dans l'urne en ajoutant une boule de même couleur... recommencer...
- En reproduisant plusieurs fois l'expérience, on observe qu'après une période de fluctuations le pourcentage des boules noires finit par se stabiliser en une certaine valeur dont l'identité est parfaitement singulière à l'expérience en cause.

Voici une représentation de trois expériences :



Source : Dupuy J.P. (1982).

Le principe d'incertitude d'Heisenberg

L'observation d'un phénomène dépend de l'observateur, s'il change de grille, il fera une autre lecture du système et par conséquent de la réalité et de lui-même par rapport à cette réalité. On butte ici sur une des limites de l'esprit humain.

On peut chercher à élargir les frontières de notre connaissance, à réduire nos approximations, mais il subsistera des incertitudes irréductibles. C'est le principe d'incertitude d'Heisenberg. Ce physicien allemand, fondateur de la mécanique quantique, a montré les limites de la connaissance en raison des contraintes de mesure statistique. D'après le principe d'incertitude: « la localisation d'un système atomique dans l'espace et dans le temps et la détermination de son état de mouvement, ne peuvent se faire dans une même opération qu'au prix de limitations réciproques ». En conséquence, il est impossible de définir l'état initial d'une particule d'une façon qui permette la prévision selon le schéma du déterminisme mécaniste. Il y a peut-être un déterminisme fondamental mais il restera indéterminable et le hasard gardera pour les hommes toutes les apparences de la réalité.

Ordre, désordre et fluctuation

Les notions d'ordre et de désordre sont très subjectives. Songeons au rangement d'une bibliothèque. Le désordre de celui qui connaît ses livres est plus intelligible, à ses yeux, que l'ordre de celui qui pourrait les ranger. S'il n'y a aucune corrélation entre les éléments d'un système, on pourra parler de désordre. Pour Jean-Pierre Dupuy (1982) « le désordre peut engendrer l'ordre » et pour Henri Atlan (1979) « le hasard peut être organisateur ».

Ces notions ne doivent pas être confondues avec celles d'Ilya Prigogine (1990), « l'ordre par le bruit, introduit par von Foerster, signifie tout autre chose que l'ordre par fluctuation tel que nous l'entendons ». Il existe en effet des fluctuations même complexes qui relèvent du déterminisme. Une simple fluctuation se produisant à un point critique de bifurcation est susceptible d'instaurer un nouvel état d'équilibre. Par exemple, pour le passage d'un corps à l'état solide, liquide ou gazeux, il y a des « points de nucléation » qui dépendent des conditions d'environnement (pression et température).

Citons Ilya Prigogine et Isabelle Stengers (1986): « l'ordre par fluctuation mène à l'étude du jeu entre hasard et nécessité, entre innovation provocatrice et réponse du système, mène à distinguer entre les états du système où toute initiative individuelle est vouée à l'insignifiance, et les zones de bifurcation où un individu, une idée ou un comportement

nouveau peuvent bouleverser l'état moyen ». Ainsi, l'individu réapparaît comme un acteur éventuellement capable de déclencher des bifurcations.

L'auto-organisation

Le concept d'auto-organisation est à la mode. Est-ce parce qu'il est à la fois suggestif et flou qu'il connaît un tel succès ? Il fait aussi bien écho au fouriérisme, aux luttes ouvrières qu'à la cybernétique (de von Foerster) ou à « l'ordre par fluctuation » de Prigogine. Il pénètre maintenant l'économie et la gestion (Jacques Lesourne, 1990, Raymond-Alain Thiétart, 1993). Dans son acception nouvelle, il fait en tout cas partie de la galaxie des concepts évoqués précédemment.

De quoi s'agit-il ? Pour Jean-Pierre Dupuy (1982) « le processus auto-organisateur apparaît comme le résultat de l'interaction entre une structure autonome et des événements aléatoires qui lui sont étrangers. C'est parce qu'elle permet ainsi l'adaptation au nouveau et à la production de nouveau que l'auto-organisation réalise, au moins localement, un renversement de la flèche du temps ». De son côté, Jacques Lesourne (1990) précise « dans certaines conditions, un système auto-organisateur est capable de se constituer à partir du chaos et de se perpétuer dans cet environnement en rétablissant s'il le faut son organisation et même en l'améliorant par des essais aléatoires ».

Le déterminisme indéterminable, les bifurcations et le chaos

Depuis les années soixante-dix, les théories des bifurcations et du chaos venues des sciences dures (mathématiques, physique et biologie) envahissent les sciences sociales.

Tout a commencé à la fin du siècle dernier avec les travaux du mathématicien Henri Poincaré (1889, 1908) montrant que certains systèmes d'équations paramétrées n'avaient pas de solution stable mais une infinité de solutions instables pouvant aller d'un extrême à l'autre en fonction des paramètres et du temps.

Or, dès 1896, Henri Poincaré a montré que « les modèles issus des équations différentielles n'étaient pas complètement intégrables et ne permettaient pas de prévoir l'avenir ». Plus particulièrement, dans le cas des systèmes dynamiques non linéaires, il a mis en évidence la possibilité d'une grande sensibilité des solutions aux conditions initiales. Au cours du temps, la solution du système peut devenir instable d'où l'apparition de « bifurcations » (c'est à Henri Poincaré que l'on doit ce terme ainsi que celui de « diagramme de bifurcation »).

On remarquera au passage qu'il existe une double incertitude: sur la précision de la mesure des conditions initiales et sur les conséquences de cette imprécision pour le calcul des solutions. Dans de tels systèmes, le déterminisme serait caché, aurait toutes les apparences du hasard et resterait de toute façon indéterminable (ne serait-ce qu'en raison de l'imprécision de la mesure initiale). Beaucoup plus tard, ces idées ont été reprises par Lorenz (1963) en simulant des modèles de prévision météorologique. Il a montré qu'une légère fluctuation initiale pouvait se répercuter de façon exponentielle et chaotique avec le temps. Cette idée a été rendue célèbre par l'image de « l'effet papillon » selon lequel un simple battement d'aile d'un papillon à un bout du monde pourrait à la limite provoquer une tempête à l'autre bout quelques semaines, quelques mois plus tard. On retrouve donc l'idée d'un « chaos déterministe ».

On parlera ainsi de déterminisme chaotique pour désigner un phénomène dont l'évolution a toutes les apparences du désordre et de l'aléatoire mais qui n'en est pas moins déterminée. Cette évolution d'apparence chaotique suit en réalité une trace, se dirige vers un « attracteur étrange » (pour reprendre l'expression de Ruelle et Takens, 1971).

Dans les années soixante-dix, Ilya Prigogine et Isabelle Stengers (1986) se sont appuyés sur les théories et les expériences de la thermodynamique et de la chimie-physique pour aller plus loin et développer les notions « d'ordre par fluctuation » et de « chaos fécond » (Prigogine, 1990). Ils ont montré que « loin des conditions d'équilibre initial » apparaissaient des bifurcations vers d'autres équilibres. Près de ces points critiques, des faibles fluctuations internes ou externes au système peuvent être décisives pour aller vers une branche d'évolution ou une autre. Transposées aux systèmes sociaux, ces faibles fluctuations peuvent être, par exemple, des perturbations aléatoires ou des actions individuelles. À ces points critiques « les fluctuations sont dangereuses » alors qu'autrement elles seraient restées insignifiantes.

D'autres scientifiques venus de la biologie comme Henri Atlan (1979) participent à ce mouvement tout en reprenant implicitement le principe de sélection naturelle, d'adaptation et de variété de Darwin (1859). Certaines mutations (fluctuations) aléatoires internes des systèmes vivants constituent des événements. Elles peuvent aussi résulter des fluctuations de l'environnement et provoquer de nouvelles adaptations, « c'est la complexité par le bruit », c'est-à-dire une variété supérieure de l'organisation. L'aléa est le moteur de l'évolution, le bruit devient une information. Bref, c'est le « hasard organisateur ».

Est-il possible de transposer ces théories descriptives de l'évolution des systèmes physiques ou biologiques à l'explication de la transformation des

systèmes sociaux ? Dans l'état actuel des connaissances, la réponse négative s'impose et c'est heureux ! Il ne s'agit pas de se voiler la face et de tomber dans un quelconque obscurantisme (refus de la science et de ses avancées) ; les analogies sont intéressantes mais il faut rester prudent dans leur transposition. En effet, le monde réel est beaucoup trop complexe pour que l'on puisse espérer, un jour, mettre en équation son 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 qui n'est rien d'autre que l'image que nous nous faisons, à tort ou à raison, du fameux « diagramme des bifurcations ».

Il faut donc faire « comme si » le déterminisme chaotique n'existait pas et agir pour aller dans le sens des branches d'évolution qui nous paraissent souhaitables. Le pari pascalien et le mythe de Sisyphe poussant inlassablement son rocher nous conviennent mieux que la fatalité du déterminisme. L'expression « déterminisme chaotique » nous paraît doublement inacceptable puisque la volonté humaine y est rendue impuissante face au double jeu de la nécessité et du hasard.

La théorie des bifurcations et du chaos montre surtout ex-post que le changement de structure correspond effectivement à une solution du système d'équations différentielles, pour une valeur donnée des paramètres d'environnement. Cependant, ex-ante le problème reste posé de savoir quelle sera la valeur de ces paramètres d'environnement et de leur éventuelle évolution afin de déterminer si, parmi les futurs possibles, celui qui se produira effectivement est une rupture ou non.

On comprendra que les théories des bifurcations et du chaos aient relancé *La Querelle du déterminisme* pour reprendre le titre de l'ouvrage collectif publié par la revue *Le Débat* (1990). Le rejet résolu du déterminisme dans les sciences sociales ne doit pas non plus conduire à brider la recherche dans les sciences sociales fondamentales. René Thom, l'auteur de la théorie des catastrophes¹ paraît bien isolé dans cette querelle. Il a

1. L'expression « théorie des catastrophes » a fait fortune mais elle est souvent mal comprise en raison même de la force de frappe imaginaire du mot « catastrophe ». Au sens de Thom, une catastrophe est la disparition d'un équilibre et l'établissement d'un autre consécutif à une modification continue du potentiel. Des exemples simples sont donnés par le passage de l'état liquide à l'état solide ou gazeux ou par la métamorphose de la chenille en papillon (c'est le même être mais il est complètement différent). Nous partageons à ce propos, le commentaire de Ivar Eckeland (1984), lui-même mathématicien : « la théorie des catastrophes n'a pas de vocation à être normative ni même prédictrice [...] elle n'annonce rien, pas même des catastrophes [...] le succès de cette théorie repose en partie sur un malentendu initial suscité par la magie des mots ».

pourtant raison de dire que « le déterminisme en science n'est pas une donnée, c'est une conquête. En cela, les zéloteurs du hasard sont les apôtres de la désertion » (voir son article intitulé « Halte au hasard, silence au bruit », 1990).

Dans cette querelle, bien des coups bas sont permis. Chaque auteur a tendance à ne citer que lui-même ou ceux qui vont dans le même sens. Avec retard, comme bien souvent, la querelle a embrasé aussi l'Amérique et elle revient ainsi renforcée en Europe.

Pour bien des lecteurs européens, il a fallu attendre le succès médiatique du livre *La Théorie du chaos, vers une nouvelle science*, écrit par un journaliste américain, J. Gleick (1987), pour découvrir le débat, maintenant à la mode. Les best-sellers du management ont senti le filon rentable et en 1989, Tom Peters publiait *Le Chaos management*. Rappelons ce qu'écrivait à propos de l'utilisation de ces théories Éric Phillipart (1986) : « aux États-Unis, l'utilisation qui est faite de ces concepts semble se limiter à l'emploi (sans recherche de démonstration de la validité du procédé) de nouvelles métaphores qui donnent aux propos, sans grande originalité, l'apparence de la nouveauté à peu de frais ».

En Europe, la théorie du chaos a aussi le vent médiatique en poupe. Il est vrai que le vocabulaire se prête aux emphases journalistiques et met l'imagination en appétit avec des mots qui font rêver comme les « attracteurs étranges », les « fractales », les « cascades des bifurcations », l'« effet papillon », etc., ou qui font peur comme « bruit », « désordre », « catastrophe » et « chaos ».

Il est toujours bon d'enrichir le vocabulaire d'autant que ces concepts font écho à des propriétés mathématiques ou à des mécanismes physiques bien établis. Les scientifiques qui écrivent sur ces sujets respectent généralement la portée et les limites de ces concepts, ils ne se hasardent à les transposer dans le domaine social que sous forme interrogative et avec d'extrêmes précautions.

On leur reprochera toutefois de ne pas toujours donner la même signification aux mêmes mots d'où les malentendus entraînant des querelles épiques entre spécialistes sur le hasard, le déterminisme, etc. Malheureusement, dans le domaine des sciences sociales, la fluctuation au mouvement des idées, apportée par les théories des bifurcations et du chaos, n'a fait qu'ajouter du désordre et de la confusion dans des maisons où le ménage des idées laisse à désirer.

On est encore loin de la « science de la complexité » annoncée par certains comme Roy Amara (1984). En attendant, c'est surtout la

complication qui est au rendez-vous. En effet, la complexité est devenue une grande marmite dans laquelle on plonge, au petit bonheur, tous les concepts qui se trouvent sur la table des idées avancées (épistémologie, théorie de l'information, thermodynamique, structures dissipatives, bifurcations et bien sûr chaos sans oublier l'auto-organisation). Pour donner à la soupe la réputation d'une grande cuisine, on invoque les noms de tous les saints (savants, intellectuels) qui protègent ces concepts. On oublie cependant qu'ils ne sont pas tous de la même église. Ainsi, la soi-disant « science de la complexité » est un peu l'équivalent de ce que serait une religion nouvelle et prétendue supérieure parce qu'elle emprunterait qui à l'islam, qui au christianisme, qui au bouddhisme. C'est une idée à creuser aussi longtemps que l'espéranto !

Synthèse et convergence vers l'auto-organisation

À l'issue de ce panorama des lectures classiques et scientifiques du changement, il convient de situer la prospective par rapport à ces courants. Disons-le, la prospective constitue une mosaïque inclassable qui emprunte aux diverses lectures les aspects les plus éclairants.

La prospective retient du déterminisme religieux que la question du pourquoi (l'horloge) n'est pas levée par les réponses au comment (l'horloge). La science avance mais l'idée de Dieu ne recule pas, elle s'impose toujours comme seul rempart contre l'absurde.

L'évolutionnisme a apporté les principes de sélection naturelle et d'adaptation qui ont gardé toute leur modernité, tant pour les individus que pour les organisations confrontées à la compétition internationale, comme l'a bien montré Hubert Landier (1987). Les mécanismes existent, à l'homme de s'en servir à son profit pour s'adapter à son environnement mais aussi pour transformer celui-ci.

Les acteurs ne sont pas désarmés face aux systèmes, ils peuvent jouer un rôle moteur ou frein de l'évolution. Les inerties des structures, des comportements et des habitudes sont telles que bien souvent la destruction des organisations anciennes est nécessaire pour la création de nouvelles.

Du déterminisme chaotique on retiendra les bifurcations et la possibilité pour certains mutins ou mutants d'être porteurs de mutations : « non pas n'importe quel individu, idée ou comportement, mais ceux qui sont "dangereux", ceux qui peuvent utiliser à leur profit les relations non linéaires qui assuraient la stabilité de l'ancien état moyen » (I. Prigogine, I. Stengers, 1986).

En effet, cette lecture des systèmes sociaux à partir de l'analyse de l'évolution des systèmes physiques est intéressante pour la prospective dans la mesure où elle concilie, d'une part le déterminisme : le système a une histoire qui conditionne ses trajectoires (futurs) possibles, et conduit à un diagramme des bifurcations et pas à un autre, et d'autre part la liberté : dans les zones de bifurcations, des actions insignifiantes dues au hasard ou à la volonté peuvent entraîner des bouleversements. Face aux systèmes, les acteurs peuvent espérer reconnaître les paramètres de bifurcation et agir dessus avec le risque, néanmoins, de fluctuations dangereuses à ces points de bifurcations. Hors de ces points critiques, les fluctuations ne sont pas des événements. Dans ces nouvelles lectures de l'évolution, le hasard, la nécessité et la volonté peuvent jouer tour à tour et ensemble un rôle déterminant. Sur les liens entre prospective, décision et auto-organisation, le lecteur pourra utilement se reporter aux *Mélanges* en l'honneur de Jacques Lesourne (voir Jacques Thépot *et alii*, 2000).

On a vu la convergence des lectures scientifiques vers le concept d'auto-organisation. Mais nommer les choses ne supprime pas l'interrogation sur « la cause des causes ». Comment expliquer la dynamique de l'auto-organisation ? Comme le souligne Jean-Pierre Dupuy (1982, 1992, 1999) : « l'observation d'un renversement de la flèche du temps, d'un présent qui semble déterminé par l'avenir et non par le passé, renvoie à l'expérience intérieure de la volonté consciente, du projet, du désir, de l'intention : alors, il nous paraît bien que ce que nous faisons s'explique, non pas par nos conditionnements, mais par le but que nous explicitons et vers lequel nous tendons ». Ce « renversement de la flèche du temps » n'est rien d'autre que ce que la prospective désigne par « l'avenir raison d'être du présent ». En tant que force productive d'avenir, le désir est bien le principal moteur de l'auto-organisation sociale.

LE TEMPS LONG: RYTHMES ET PERMANENCES

1. **L'indispensable rétrospective**
2. **Le temps long des climats et des hommes**
3. **Cycles, fluctuations et permanences**

LES PREMIERS HOMINIDÉS repérés datent d'il y a un million d'années. L'homme moderne serait apparu en Afrique il y a environ 200 000 ans! Notre ancêtre l'homme de Cro-Magnon n'aurait que 40 000 ans. De cette époque datent aussi les premières tombes. Il faudra attendre 10 000 ans av. J.-C. pour voir apparaître la culture du blé, la domestication des bovins et la poterie. Cette époque est aussi celle dite du grand optimum climatique, un réchauffement bien plus considérable que celui qui est annoncé pour le XXI^e siècle! Il y a quatre mille ans, comme on le sait, l'Égypte rayonnait et phénomène bien moins connu, le Sahara était une mer comme en témoignent ces villages de pêcheurs avec leurs monceaux de coquilles vides de moules et d'huîtres que l'on retrouve aujourd'hui en plein désert!¹

Puis vinrent la roue, la charrue, les moulins, la patiente sélection animale et végétale, et enfin le charbon, le chemin de fer, l'électricité, l'automobile, l'avion, l'ordinateur, la société de l'information, la maîtrise du vivant... Le début du XXI^e siècle donne le tournis du changement. Il y a donc bien à la fois accélération de l'histoire des hommes et des similitudes dans les fluctuations de leur environnement ainsi que des permanences dans leur comportement.

Selon la vulgate, le monde changerait de plus en plus vite en raison des progrès techniques et économiques. Avec le développement des échanges et des réseaux de communications, la Terre se transformerait en un seul et

1. Comme le remarque Marianne Cornevin, « Le Sahara est le plus vaste et le plus beau musée ouvert de plein air de la planète ». *Les secrets du continent noir révélés par l'archéologie*, Éditions Maisonneuve et Larose, avril 1998.

même village global et interdépendant. L'explosion démographique témoigne de cette accélération du temps : un milliard d'habitants en 1830, deux milliards en 1930, trois en 1960, plus de quatre en 1980 et plus de six en l'an 2000. Cette exponentielle est-elle en voie de stabilisation ? Combien d'habitants la terre peut-elle faire vivre ensemble harmonieusement et de manière durable, c'est-à-dire en préservant les équilibres écologiques et sociaux ? Nous reviendrons sur cette question à la mode, non sans dénoncer les dérives apportées par certaines des réponses qu'elle suscite.

Ce qui nous préoccupe ici, c'est la question du sens et du poids de l'histoire. Quelles leçons peut-on tirer des évolutions passées ? Étaient-elles inéluctables ? Dans quelle mesure l'avenir dépend-il du passé ? Pour la prospective, l'avenir est ouvert et il n'y a donc pas de prédétermination possible dans l'évolution des sociétés humaines qui paraissent toujours avancer sans qu'il soit possible d'affirmer que les progrès de la technique et de l'économie conduiront à un monde plus humain ou plus barbare. Il est même impossible d'affirmer que le progrès continuera, qu'il n'y aura pas de reculs dans les connaissances accumulées et dans la capacité des hommes à s'en servir et les transmettre. Pierre Chaunu (1979) estime à 20 % la population sachant lire au temps de l'Empire romain et à moins de 1 % au VII^e et VIII^e siècle en Gaule ! Il avance aussi une chute de moitié de la population de l'empire romain entre le II^e et IV^e siècle de notre ère (de 60 millions à 30 millions d'habitants environ) et « la Gaule qui avait 10 à 12 millions d'habitants vers 150-180 av. J.-C. n'en a plus que 3 millions au VI^e siècle ! » Il est d'ailleurs probable que les puissances dominantes d'aujourd'hui dureront moins longtemps que les empires d'hier et seront remplacées par d'autres.

Citons à nouveau Pierre Chaunu (1969) pour relever le caractère imprévisible de l'histoire : « le passé n'a jamais été que le cimetière des futurs qui n'ont pas été. Nous savons que la guerre de 14 est le scénario le plus improbable, j'ajoute que l'absurde voyage de Colomb, l'autodidacte visionnaire mal informé, est mille fois plus improbable encore. Ce qui est logique, souhaitable, rentable... c'est la descente le long de l'Afrique et la rencontre avec la navigation arabe dans l'océan indien, l'échange entre deux masses humaines riches, développées, aux longues mémoires depuis longtemps renforcées par l'Écriture ».

Fernand Braudel a bien montré la nécessité du temps long (plusieurs décennies, voire plusieurs siècles) pour comprendre les rythmes d'évolution des sociétés, des économies ou des écosystèmes. On l'a vu, l'histoire ne se répète pas mais les hommes conservent, au cours du temps, de trou-

blantes similitudes de comportements qui les conduisent, placés devant des situations comparables, à réagir de manière quasi identique et par conséquent, prévisible. La rétrospective est toujours riche d'enseignements pour la réflexion sur le futur.

Celui qui ignore son passé ne peut anticiper ses futurs possibles. Les choix du passé conditionnent l'avenir: la plupart des événements qui sont appelés à se produire ont déjà pris racine dans un passé lointain. Et les projets pour le futur ne naissent pas du hasard de l'imagination, mais de désirs oblitérés par un héritage culturel et familial, bien spécifique, mais à chaque fois différent. C'est l'infinie variété de combinaisons possibles qui fait que les êtres et les contextes sont toujours différents même s'ils se ressemblent. Comme le souligne Fernand Braudel (1969): « il n'y a pas un temps social d'une seule et simple coulée, mais un temps social à mille vitesses à mille lenteurs ».

1. L'INDISPENSABLE RÉTROSPECTIVE

Dire qu'un coup d'œil fréquent dans le rétroviseur fait partie d'une bonne conduite face au futur, c'est dire que le prospectiviste doit se faire un peu historien et ce d'autant plus que les historiens se gardent bien de s'interroger sur l'avenir, sous prétexte qu'ils ont déjà assez à faire avec les controverses sur le passé. C'est bien regrettable, car ils pourraient éclairer certains débats actuels comme celui qui porte sur le réchauffement récent de la planète. Nous allons rappeler toutes les lumières qu'apporte Le Roy Ladurie (1983) avec son *Histoire des climats* même s'il s'interdit d'en tirer des leçons pour aujourd'hui et demain. Chacun son métier! C'est très exactement ce que pensent aussi les sociologues vis-à-vis des historiens et des prospectivistes¹.

Histoire, sociologie et prospective: la chute des murs

Il faudrait sans doute un nouveau tournant dans la pensée historique, comme celui initié en 1929 à Strasbourg par Lucien Febvre et Marc Bloch en créant les *Annales d'histoire économique et sociale*. Il s'agirait cette fois de mettre l'histoire et la sociologie au service d'un avenir, certes

1. Je me souviens d'avoir fait remarquer à Michel Crozier, au milieu des années quatre-vingt, à quel point ses analyses en termes d'acteurs et de systèmes nous étaient utiles en prospective et que la convergence de nos méthodes comme de nos conclusions invitait à un rapprochement. À l'époque, il m'a gentiment souri en précisant que la sociologie avait déjà fort à faire avec l'analyse des problèmes sociaux contemporains!

ouvert, mais toujours gros du passé. L'ignorance des spécialistes pour ce qui apparemment sort de leur domaine n'est pas nouvelle, mais semble malheureusement s'être aggravée avec le cloisonnement et la spécialisation étroite des disciplines. Déjà en 1950, Fernand Braudel (1969) rappelait dans sa leçon inaugurale au Collège de France : « rien de mieux, bien entendu, si chacun pratiquant une spécialisation légitime, cultivant laborieusement son jardin, s'efforçait néanmoins de suivre l'œuvre de son voisin. Mais les murs sont si hauts que bien souvent ils bouchent la vue [...] » C'est contre ce schisme redoutable que nous entendons nous élever. Ce schisme est d'autant moins justifié que l'on peut comme Daniel Bell (1972) considérer que : « la Futurologie est un exercice de sociologie [...] dont l'objet n'est pas de prédire le futur, mais de rendre explicite les structures de la société [...] Son objet est d'essayer de savoir quels sont les changements sociaux qui se produisent et d'expliquer pourquoi ils vont dans la direction qu'ils ont prise ¹ ». Et Raymond Aron (1972) abonde dans le même sens lorsqu'il écrit : « la futurologie commence par une science du présent, de la société telle qu'elle est, elle vaut ce que vaut la science sociale sur laquelle elle se fonde ² ». Si, comme probable, Raymond Aron est dans le vrai, il y a lieu d'être inquiet sur la qualité des analyses prospectives trop souvent fondées sur l'extrapolation technique et économique et ignorantes des connaissances historiques et sociologiques.

En attendant le secours des historiens et des sociologues, le prospectiviste doit se jeter dans les eaux troubles du passé pour situer les tendances présentes et les ruptures à venir dans le sillage de la longue durée si chère à Fernand Braudel. Elle seule permet de comprendre le sens des événements, c'est-à-dire de distinguer le bruit qui compte dans le vacarme de l'actualité et de relativiser les ruptures annoncées.

Le prospectiviste ne se sent pas dépaycé en terre d'histoire. Le doute, l'incertitude et les explications contingentes lui sont familières. En effet, « l'histoire est un roman vrai ». Cette remarque de Paul Veyne (1979) est aussi un avertissement : le passé est une terre aussi largement inconnue que l'avenir, dont n'émergent que des morceaux épars, incomplets et donc propices à des interprétations contradictoires ou orientées. Les hommes ont la mémoire sélective et courte. Ils ne retiennent que ce qui les arrange et va dans le sens des *a priori*. D'où l'importance qu'il y a de retrouver la mémoire en décapant les couches de rouille qui l'empêchent

1. Il donne à futurologie presque le même sens que nous donnons à prospective : « l'objet de la futurologie n'est pas de prévoir l'avenir. Je ne crois pas que cela soit possible [...] le futur n'existe pas ».

2. Op cité.

de respirer. Telle est l'ambition de ce chapitre ; montrer que le rétroviseur du temps long est indispensable pour renseigner la conduite du présent.

L'homme, cet invariant ?

C'est d'abord le changement lui-même qu'il convient de relativiser. Son apparente accélération ne doit pas occulter les fortes inerties et permanences qui caractérisent les sociétés humaines. Nous souscrivons aux analyses d'Olivier Postel-Vinay (1994) montrant l'extraordinaire actualité de Socrate car les questions sur la morale et la connaissance qu'il abordait sont toujours essentielles et non résolues. À commencer par le fameux « Connais-toi toi-même » inscrit au temple de Delphes. C'est le plus difficile et sans doute le plus essentiel pour vivre en harmonie avec les autres et en paix avec soi-même. Et Postel-Vinay de formuler « une hypothèse raisonnable : l'homme change mais plus en surface qu'en profondeur » car « autant que nous le sachions, rien ne nous différencie génétiquement de l'homme de Cro-Magnon ».

Suivre une hypothèse de variance limitée de la nature humaine, c'est admettre que les hommes sont, le plus souvent, à la fois source et solution des problèmes. Ces derniers se ressemblent donc même s'ils se présentent dans des contextes changeants. On serait tenté de dire « il n'est de problème que d'hommes » et tant qu'il y aura des hommes, ils trouveront des solutions aux problèmes dont ils sont les causes. N'est-ce pas ce que signifiait à sa manière aussi Henri Queuille, cet ancien président du Conseil de la IV^e République, relevant avec saveur : « il n'est pas de problème qu'une absence de solution ne puisse résoudre » ?

Cette hypothèse d'invariance en profondeur de la nature humaine au cours des derniers millénaires est d'autant plus importante que chaque époque a tendance à surestimer l'importance des changements qu'elle connaît. C'est particulièrement vrai aujourd'hui où l'on ne parle plus que de mutations, de ruptures, de bifurcations et de chaos. Méditons cette remarque formulée au début des années soixante-dix par Karl Dietrich Bracher lors d'une rencontre internationale réunissant, autour de Raymond Aron (1972), quelques-uns des meilleurs historiens et sociologues de l'époque : « ce qui me frappe, lorsque je regarde l'histoire du monde, c'est que le rythme du changement ne s'est pas tellement modifié. Si nous envisageons l'évolution politique de ces deux cents dernières années qui ont été marquées par la révolution industrielle et technologique et que nous la comparons à l'évolution politique de la Grèce ancienne ou de Rome ou même du Moyen Âge, alors la relation entre les processus technique et politique devient très douteuse ». Au cours du même débat Georges Duby relativise, lui aussi, l'importance des change-

ments par rapport aux inerties et il constate que : « l'histoire des systèmes de valeurs ignore les mutations brusques [...] même en cas d'envahissement, de domination par une culture étrangère [...] les modifications paraissent toujours lentes et partielles. Les cultures, si frustes soient-elles, se montrent rétives à l'agression et opposent généralement à l'irruption d'éléments allogènes des résistances durablement efficaces ». Ainsi, la pénétration du christianisme en Europe s'est étalée sur plusieurs siècles. Il n'a été ensuite adopté que progressivement par les peuples barbares, comme un élément, parmi d'autres, emprunté à la culture romaine.

Des empires et des poussières

La révolution industrielle qui dure depuis deux siècles n'est qu'une poussière de fraction de seconde à l'échelle des temps géologiques et des formidables mutations qui ont bouleversé la planète depuis le « big-bang » initial il y aurait quinze milliards d'années. C'est en milliards d'années qu'il a fallu compter pour passer de l'atome à la molécule, puis à la cellule. L'apparition de la photosynthèse remonte à deux milliards d'années. L'ère primaire des géologues commence il y a moins d'un milliard d'années et dure six cents millions d'années soit trois fois plus que les ères secondaire et tertiaire réunies. L'ère quaternaire dans laquelle nous nous situons n'a que deux millions d'années d'existence. L'homme de Neandertal remonte à 100 000 ans et celui de Cro-Magnon à 40 000 ans et l'Antiquité ne commence que 12 siècles avant J.-C. Là commence l'histoire et s'arrête la préhistoire. On lira à ce propos l'extraordinaire *Tableau synoptique de l'histoire du monde pendant les cinquante derniers siècles* proposé par Louis Henri Fournet (1991).

On le sait, les civilisations sont mortelles et le passé a enterré bien des empires, des Égyptiens aux Mayas, après des siècles, voire des millénaires, de puissance. Plus près de nous, la domination de l'empire romain d'Occident s'achève au IV^e siècle; elle n'aura guère duré que cinq siècles et le sac de 410 par les Wisigoths d'Alaric a bien marqué la fin d'une longue période d'avancée des idées et des arts commencée un millénaire plus tôt avec le développement des cités grecques. Quel recul par rapport à l'apogée d'Athènes! Cette cité avait, en quelques décennies, donné à l'humanité Socrate et sa morale, Platon et sa classification des connaissances humaines, Aristote et sa représentation globale du monde; sans oublier un modèle d'organisation sociale fondé certes, sur l'esclavage ¹,

1. Grâce au progrès technique, les robots ont remplacé les hommes et notre société pourrait devenir l'équivalent d'Athènes sans les esclaves.

mais permettant aux citoyens de s'occuper de la vie de la cité et de cultiver les plaisirs de l'esprit (polémique, théâtre et poésie) et du corps avec les jeux et les compétitions sportives.

L'Antiquité se termine et l'Occident va entrer dans les siècles obscurs du haut Moyen Âge, la mémoire de l'héritage gréco-romain – mille ans d'histoire – s'effrite, elle est heureusement conservée par les Arabes qui rayonnent sur tout le bassin méditerranéen à partir de Cordoue. Au X^e siècle la puissance arabe est comparable à celle des Romains au début de l'ère chrétienne. Que s'est-il passé ? Comment en est-on arrivé là ?

Les historiens qui se risquent dans les tentatives d'explications à partir des relevés de tendances et de leurs contradictions avancent plusieurs hypothèses complémentaires. Il y a tout d'abord l'explication technologique : le modèle d'organisation et d'information de l'empire romain était fondé sur la distance que pouvait parcourir un homme à cheval par jour et son extension géographique l'aurait rendu ingouvernable.

Il y a ensuite l'explication sociologique : certains évoquent la décadence des mœurs et le délitement de la société, le peuple de Rome étant endormi par l'opium du pain gratuit (l'État prélevant des céréales aux paysans et les redistribuant) et des jeux de cirque. La facilité et le relâchement des efforts préparaient mal à affronter l'adversité, lorsque celle-ci se présenta avec les invasions barbares. Tout cela n'est pas sans rappeler notre époque où la télévision a remplacé le cirque, où le fait de travailler est presque devenu un privilège et où celui de consommer sera bientôt un devoir social plus que la récompense d'un effort. Mais le parallèle ne s'arrête pas là, il concerne aussi le non renouvellement des générations.

En effet, il y a aussi à considérer l'explication démographique, si chère à Alfred Sauvy (1987) : « le vieillissement a touché plusieurs populations dans l'histoire : la Grèce, Rome, Venise en sont les exemples les plus fameux. À chaque fois ce fut la mort de la société en question ». Où est la cause, où est la conséquence ? Il y a sans doute dans ce domaine des cercles vertueux et d'autres vicieux : une société qui avance comme un navire sans cap, est comme perdue, sans repère, et n'a plus envie de se battre ni de se reproduire. À l'inverse, dans une société donnée, ceux qui ont des enfants savent au moins pourquoi et pour qui se battre. La confiance en l'avenir et en la pérennité de certains modèles et valeurs est sans doute un élément déterminant dans la résultante des comportements individuels. Cette clef psychologique est essentielle pour comprendre l'effondrement des empires. Car la dynamique démographique est une condition nécessaire (mais non suffisante) à l'expansion économique et au rayonnement de la puissance. Ainsi, plus près de nous, le XVIII^e siècle

fut français : en 1700 la France comptait 20 millions d'habitants, davantage que la Russie de l'époque et près de 2,5 fois plus que les Îles Britanniques. Le XIX^e siècle fut anglais en raison de l'explosion démographique de l'Angleterre qui a rattrapé la France et inondé la planète de ses colons. Enfin, n'oublions pas non plus que l'Allemagne prussienne alignait en 1870 deux fois plus d'hommes en armes que la France et que sa population est passée de 40 à 70 millions d'habitants entre 1870 et 1914!

Évolution des populations (millions)

	1700	1750	1800	1850	1900	1950	2000
États-Unis	1	2	6	24	76	150	276
Japon	29	29	28	32	45	84	127
Allemagne*	13	15	18	27	43	70	82*
Angleterre – Pays de Galles	6	6	9	18	33	44	60**
France	22	24	29	36	41	42	59
Espagne	8	9,5	11,5	15	18,5	27	40
Italie	13	15	19	25	34	47	58
Russie	20	26	36	60	100	120	145

* Allemagne aux frontières d'aujourd'hui. Sauvy donne pour la Prusse de 1870: 40 millions d'habitants et 70 millions pour 1914!

** Royaume-Uni

Sources:

- Mc EVEDY et R. JONES, *Atlas of World Population History*, Allen Lane, Londres, 1978.

- Population Reference Bureau: *World Population Data Sheet 2000*, Washington D.C. 2000.

La débâcle de 1940 a aussi des causes démographiques comme l'a bien montré Alfred Sauvy (1987).

Retrouver la mémoire pour éclairer l'avenir

Une bonne étude prospective suppose presque toujours, au préalable, un considérable effort d'analyse et de réflexion rétrospective qui peut représenter les deux tiers de l'investissement nécessaire au temps de l'étude. Sans nécessairement remonter jusqu'à l'Antiquité, il faut très souvent prendre le recul de plusieurs années ou décennies pour considérer le présent et les perspectives d'avenir.

Des influences réciproques de la guerre et des populations

« En 1870, la Prusse put porter à la frontière des effectifs deux fois plus nombreux que la France (500 000 contre 250 000). En 1914-1918, 1,31 million d'hommes sont tués contre 800 000 du côté allemand. » Nos généraux n'étaient pas avares de chair à canon ! « C'est toute une élite qui a été fauchée, et ce sont des centaines de milliers de familles à enfant unique qui se sont retrouvées sans lignée. Le même hédonisme a prévalu dans l'entre-deux-guerres et le désastre de 1940 a aussi une explication démographique : le nain français ne pouvait s'aligner sur le géant allemand ! »

Source: A. Sauvy (1987).

Pour le grand bonheur des historiens, le passé a beau être révolu, il est toujours à découvrir et à réécrire. La rétrospective est une tâche difficile car il faut reconstituer une information dispersée, souvent controversée. Néanmoins, cet exercice est indispensable car la lecture du passé conditionne les images que l'on peut se faire des futurs possibles.

De ce point de vue, la relecture de notre histoire mériterait de déchirantes révisions car nos héros nationaux ne sont pas toujours aussi magnifiques qu'on le prétend. Qu'on en juge !

L'histoire de France est riche en personnages d'exception souvent présentés de manière avantageuse comme Charlemagne, Henri IV et Napoléon. En réalité, Charlemagne était le premier marchand d'esclaves de son temps. Il partait en campagne au printemps capturer des femmes slaves, d'où le nom d'esclaves, qu'il vendait aux Arabes d'Espagne (une jeune esclave d'origine slave valait dans le sud de l'Espagne cinquante hommes noirs). Le « bon » roi Henri IV fit passer toute la population de la ville de Vendôme au fil de l'épée car ses habitants refusaient d'abjurer leur foi. Aujourd'hui la ville se souvient encore du 19 novembre 1589. À l'époque comparable en importance à Orléans ou à Chartres, elle ne s'est jamais remise de cette mise à sac et beaucoup expliquent encore actuellement son absence de développement par la vendômite – expression locale – qui sévirait depuis ce massacre ! Quant au génie napoléonien, il est permis de s'interroger sur un bilan dont les aspects positifs comme le Code civil ne doivent pas occulter les ombres. Sait-on dans nos écoles que les guerres révolutionnaires et surtout napoléoniennes ont coûté 1,3 million d'hommes entre 1792 et 1815 à la France ? Napoléon fut ainsi « le boucher de l'Europe », comme on l'enseigne dans les livres d'histoire de certains pays européens. Qui a vendu la Louisiane pour une bouchée

de pain au lieu d'en faire une colonie de peuplement ? C'est aussi Napoléon, autrement, qui sait si l'Amérique ne serait pas francophone aujourd'hui ? On retiendra au passage que la volonté de quelques hommes peut faire bifurquer le cours de l'histoire dans un sens ou dans l'autre. Faut-il encenser une période où un dictateur (populaire certes, mais ils le sont souvent) a capté l'héritage d'une révolution pour satisfaire ses appétits expansionnistes au prix d'une stagnation économique ? Comme le relève Jean-Charles Asselain (1984) : « au lendemain de la chute de l'empire, la production agricole en France est inférieure à celle des années 1780 et la production de fonte est plus faible que vers 1789 ».

Mais réglons à nouveau le rétroviseur sur l'Empire romain des origines à la chute. Une autre explication mérite d'être avancée et elle est curieusement absente des livres d'histoire proposés à nos écoliers. Pourtant, la plupart des historiens la relèvent même s'ils ne le font pas tous avec la même conviction. À l'époque, la population dépend essentiellement des récoltes et elles-mêmes varient en fonction des fluctuations climatiques. Derrière le déclin démographique et les invasions barbares, n'y aurait-il pas aussi des explications climatiques ?

C'est bien l'hypothèse que formule Pierre Chaunu (1979) : « Une grande période froide et humide de 900 à 300 ans avant J.-C. avait favorisé l'espace méditerranéen, en lui fournissant un supplément d'humidité et en reculant la frange des déserts. La cité est lancée et le miracle grec se produit. L'Empire romain supporte, sur la lancée de la civilisation antique, une période pour lui moins favorable, parce que plus chaude et moins humide. De 400 à 750, le retour du froid et de l'humidité accompagne la descente des barbares vers le soleil ». L'Empire romain à moitié vidé de sa population¹ ne résiste pas, il intègre les invasions et s'y dissout en même temps. C'est le réchauffement qui va suivre qui explique l'expansion Viking et permet ensuite la prospérité du temps des cathédrales. Le nouveau refroidissement qui intervient à partir du XIII^e siècle, viendra « casser la route des Vikings et pousser les Mongols à l'aventure hors de la taïga devenue invivable » (Pierre Chaunu, 1969). Il n'aura pas les mêmes conséquences néfastes car il intervient cette fois dans un monde plein avec des villes constituées et une densité moyenne de plus de 40 habitants au km².

1. Pierre Chaunu (1979) explique notamment ce déclin démographique par « l'illusion d'un monde plein, inépuisable, dont le souci du renouvellement n'incombe pas à ceux qui l'habitent, puisque les esclaves viennent d'ailleurs et qu'ils ont peu d'enfants ». Ces esclaves déportés massivement de Gaule et des territoires conquis ont représenté environ 40 % de la population... Mais à force de prélèvement et de massacres la réserve s'est épuisée.

Au moment où la question du réchauffement climatique refait surface, les considérations précédentes montrent qu'il est plus que jamais nécessaire de replacer les relations des climats et des hommes dans le temps long.

2. LE TEMPS LONG DES CLIMATS ET DES HOMMES

Selon André Guilleme¹, la *pax Romana*, de 50 à 250 après J.-C., fut marquée par une période de croissance démographique et économique correspondant à un réchauffement climatique intervenu de 250 av. J.-C. à 250 ap. J.-C. Les Romains subirent une chute démographique liée au refroidissement climatique intervenu entre 250 et 650. À cela s'ajoutèrent les guerres intestines, les conquêtes des Francs et les problèmes religieux. À partir de 250, les mentalités collectives furent marquées par une tendance au suicide collectif, c'était l'époque des martyrs chrétiens (sainte Blandine, etc.), du « mal de vivre » d'un peuple oisif, malaise accru par l'apparition de la peste en 280-300. On peut aussi penser que ce refroidissement n'a fait qu'accélérer la descente vers le sud des tribus barbares.

Le refroidissement du haut Moyen Âge et ses conséquences

L'Europe a connu une décroissance économique et une paupérisation qui coïncida avec un refroidissement climatique de 250 à 650. Il fallut attendre le milieu du petit optimum de réchauffement (de 800 à 1200 environ) pour que l'Occident européen connaisse un nouvel essor marqué par une nouvelle expansion du christianisme. Les conditions climatiques favorables en même temps que les progrès des techniques agricoles au XI^e siècle (assolement triennal, charrues à roues munies de soc de fer, ferrage des chevaux) puis au XIII^e (force des moulins à vent, utilisation de la brouette, collier rigide des chevaux, etc.) vont permettre une croissance démographique et économique soutenue qui se traduira par les grands défrichements, la création de villes neuves, la construction des cathédrales mais aussi les croisades.

1. Professeur au Cnam, titulaire de la chaire d'histoire des techniques. Ce chapitre lui doit beaucoup d'idées. Qu'il soit ici remercié pour les pépites intellectuelles qu'il nous a données et les amicales critiques qui nous ont permis cette aventure dans le passé.

Le va et vient des glaciers du *Warmzeit* au *Little ice age*

Nous tenons ici à saluer l'extraordinaire exploit que représente l'ouvrage d'Emmanuel Le Roy Ladurie. Son histoire des climats est renseignée à la loupe par les dates de vendanges minutieusement reconstituées et à la louche par les avancées et les reculs d'un providentiel glacier témoin (le Ferneau dans les Alpes) en avant ou en deçà de la tourbière de *Bunte Moor*. En quelques lignes Emmanuel Le Roy Ladurie retrace dix mille ans d'histoire: « au cours des dix millénaires passés, la fusion des glaciers, par un processus facilement compréhensible, participe à l'élévation du niveau de la mer: le Pas-de-Calais, peut donc s'ouvrir vers 7600 avant J.-C. La carte actuelle des littoraux français, allemand et anglais est à peu près établie dans ses contours actuels, vers 5000 avant J.-C. La chaleur postglaciaire culmine à 2 °C au-dessus du XIX^e siècle pendant la phase dite atlantique ou optimale entre 5000 et 3000 avant J.-C. Puis vers 3000 avant J.-C., un nouveau rafraîchissement s'instaure; il introduit nos climats actuels. Voici maintenant, dans l'ordre des siècles, les cinq épisodes majeurs des derniers 3500 ans:

- a) le « maximum des glaciers alpins entre 1400 et 1300 av. J.-C. », où la langue terminale (à 750 m en avant du maximum de 1850) « atteint sa plus grande extension du Postglaciaire »,
- b) les « maxima des glaciers entre 900 et 300 av. J.-C. »: il s'agit de deux poussées glaciaires successives, elles sont très rapprochées et seulement séparées par un intervalle de retrait qui ne dure qu'un siècle et demi. Épisode froid déclenché vers 900 av. J.-C. et destiné à durer avec des hauts et bas, environ six siècles,
- c) après un retrait intermédiaire, qui correspond à l'époque romaine, survient un nouveau maximum des glaciers entre 400 et 750 après. J.-C.,
- d) la brève poussée médiévale va des environs de 1200 (peut-être 1150) à 1300 (peut-être 1350),
- e) vient enfin le maximum de 1550-1850.

Le quatrième millénaire avant notre ère (entre – 4000 et – 3000 av. J.-C.) y apparaît par excellence comme le millénaire ensoleillé, avec végétation « optimale » et glaciers très réduits.

Il y a eu bien des refroidissements et bien des réchauffements séculaires (l'aptitude climatique à fluctuer n'est pas un privilège du XX^e siècle). Cependant aucune de ces fluctuations mineures n'a été capable de faire reculer la hêtraie, de faire revenir spontanément le noisetier en Suède centrale ou le chêne vert en Normandie comme au *Warmzeit*. »

Source: E. Le Roy Ladurie (1983).

Du réchauffement aux croisades

De 1098 à 1270 il y eut au total huit grandes croisades, signes non seulement de la volonté de puissance sans précédent de l'Église, mais aussi forme de régulation interne d'une croissance démographique trop forte y compris pour les chevaliers qui allaient trouver en Orient des

champs de bataille inépuisables pour montrer leur force et leur courage avec la joie de mourir pour la gloire de Dieu. On sait maintenant que les centaines de milliers de personnes parties par vagues successives pour les croisades se sont souvent comportées de manière bien peu catholique, pillant, brûlant, tuant et finissant à leur tour par se faire tailler en pièces¹, le plus souvent d'ailleurs par d'autres chrétiens, ceux de l'Empire romain d'Orient (ce dernier durera jusqu'à la prise de Constantinople en 1453 par les Ottomans). Il y eut même en 1212 une croisade d'enfants, partis de France et d'Allemagne et entraînés par de jeunes prophètes, la plupart se retrouvèrent vendus comme esclaves aux Égyptiens par des marchands marseillais. La présence des Francs en Palestine et à l'île de Chypre n'est pas un accident de l'histoire, elle a duré plus de trois siècles et elle a laissé des traces en Syrie, au Liban. L'imbroglio politique qui régnait à l'époque dans cette région n'est pas sans rappeler celui qu'elle connaît aujourd'hui. Ainsi, des tribus étaient fanatisées pour commettre des attentats, des seigneurs ou de riches marchands enlevés pour obtenir rançon !

C'est apparemment le même réchauffement qui est à l'origine de l'expansion des Vikings. Non seulement, ils colonisent le Groenland, « cette terre verte », mais descendent le long de la côte Atlantique jusqu'en Méditerranée orientale et le long des grands fleuves russes. En effet, le développement démographique des pays nordiques provoqua une remise en question du pouvoir politique par les jeunes générations. La seule manière de conquérir ce pouvoir était de partir avec des hommes et de revenir avec un butin. Ils s'enrichirent par le commerce : ils échangeaient des fourrures, de l'ambre, des esclaves contre du blé et du vin.

Quels liens entre le refroidissement et la crise démographique du XIV^e siècle

À la fin du XIII^e siècle et tout au long du XIV^e siècle, l'Europe enregistra un refroidissement climatique qui eut des conséquences importantes sur l'évolution de la population. En effet, on estime qu'une baisse de 1 degré de la température moyenne entraînait un recul de quinze pour cent de la production piscicole, baisse d'autant plus dommageable que la population jeûnait deux cents jours par an. Les apports en vitamine D s'effondrèrent donc durant cette période de refroidissement, et l'état général des populations se dégrada. Elles étaient ainsi fragilisées au moment de la peste noire de 1348.

1. Lire à ce propos *Les Croisades vues par les Arabes* de Amin Maalouf (1983). Il y est notamment rapporté que des croisés faisaient cuire des enfants à la broche !

Il faut cependant relativiser le rôle du climat dans les évolutions économiques et démographiques. Comme le note Emmanuel Le Roy Ladurie (1983) : « à partir de 1348, en Occident, le grand responsable du marasme, de la dépopulation, et de la crise économique subséquente, ce n'est pas le climat; c'est, décidément, parmi quelques autres facteurs, le bacille de Yersin, et accessoirement, sur le continent, c'est la guerre, le brigandage, l'énorme vague de criminalité et de gangstérisme qui déferlent sur la France, au temps des guerres de Cent Ans, une vague par rapport à laquelle le Chicago des années 1920 fait figure d'un havre de paix, de concorde, de tranquillité ».

La crise du XIV^e siècle: une chance pour la forêt

L'Europe a connu au XIV^e siècle une série d'épidémies et de famines qui a entraîné une chute d'environ 40 % de la population totale, mais a aussi mis un coup d'arrêt à la déforestation excessive engendrée par la forte croissance démographique antérieure. Cette crise majeure allait être suivie par la Renaissance et finalement par plusieurs siècles de progrès des Sciences et des Lumières. D'une certaine manière, nous sommes toujours portés par ces vagues d'innovation qui, depuis, n'en finissent pas de s'accumuler.

Le tableau chronologique et synoptique, ci-après, montre les liens entre les phénomènes démographique, politique, économique et écologique. C'est « l'inextricable interdépendance de facteurs » qui caractérise déjà le contexte socio-économique de l'Europe des XI^e et XII^e siècles. Dans le contexte technique de l'époque, les terres cultivables et la surface forestière constituent les deux facteurs limitants du développement. L'homme poussant trop loin le défrichement a ainsi engendré des catastrophes. Voici ce que nous rappelle Roland Bechmann (1984). Ce regard sur le passé réserve des surprises: on apprend aussi que « la forêt au Moyen Âge est très fréquentée et fort exploitée... et souvent composée d'arbres relativement petits dont les branches sont basses à hauteur des cavaliers [...] Il ne s'agit donc pas d'une futaie majestueuse où l'on circule entre des troncs élancés [...] ».

Les forêts constituant une zone essentielle de pâturage, on réduisait les aires boisées, on diminuait les possibilités d'élevage et par conséquent de fumure des sols. Au-delà d'un certain seuil, défricher pour cultiver, c'était finalement réduire, à bref délai, la fertilité des champs.

Facteurs sanitaires et démographie du bas Moyen Âge au XIX^e siècle

Au cours du bas Moyen Âge, aux XIV^e et XV^e siècles, on enregistra une chute de la démographie. La société se reconstitua à partir de matériaux

plus pauvres. Il y eut une forte paupérisation de la société. Cette chute fut notamment causée par la dégradation de l'état sanitaire des populations. En effet, durant la guerre de Cent Ans, les villes renforcèrent leurs fortifications et élargirent les fossés d'eau stagnante les entourant. Elles favorisèrent ainsi la multiplication des moustiques et par conséquent le développement du paludisme entraîna fatigues, fausses couches, voire décès. Cet environnement humide fut également cause du développement de maladies pulmonaires (il permit cependant la production de nouveaux matériaux comme le salpêtre utilisé pour la poudre à canon et le traitement du cuir). En conséquence, alors que la France comptait dix-huit millions de Français en 1250 sous Saint Louis, elle n'en totalisait que 29 millions à l'époque de Napoléon en 1800. Il fallut attendre la fin du XIII^e siècle pour que François Fourcroy constate que dans les lieux marécageux, l'espérance de vie était de vingt ans alors qu'elle atteignait trente cinq ans dans les régions plus élevées. Il prôna l'assainissement des marais ce qui permit la disparition des fièvres paludéennes dès la fin du XIX^e siècle et eut pour conséquence une forte progression de la productivité humaine en raison de la meilleure santé générale.

Le contexte climatique et démographique de la Révolution française

Le climat et la démographie participent ainsi directement à l'écriture de l'histoire. Citons toujours Le Roy Ladurie (1983) : « la chaude année 1788, si remarquable par son hiver trop doux, par ses moissons échaudées puis grêlées, par ses vendanges précoces, contribue donc elle aussi à faire mûrir à sa façon les « raisins de la colère » et les temps de la grande peur, pour l'année cruciale que sera 1789 ». La croissance démographique de la période a joué aussi son rôle. À partir du milieu du XVIII^e siècle la Bretagne, la Provence et le Nord de la France connurent une vague démographique. Comment l'expliquer ? Peut-être par une baisse de la mortalité infantile en raison d'un changement apparemment anecdotique mais en réalité essentiel dans les pratiques de puériculture. Une tradition voulait que l'on coupe aux nourrissons le tendon qui retient la langue au palais pour favoriser l'apprentissage du langage : les enfants mouraient en nombre en avalant leur langue. Ce n'est qu'en 1730 que l'Académie des Sciences déclara cette pratique dangereuse et en conseilla l'abolition.

Certes, la Révolution française de 1789 a d'abord été une révolution parisienne, la ville jouant un rôle d'aimant de pauvreté. De 1750 à 1790, la population parisienne augmenta de 20 %, la capitale devenant un pôle d'attraction, du fait notamment du renforcement de l'administration de l'État. Une grande partie de la population venait y exercer des « petits

boulots » puis repartait au « pays » pour y acheter un terrain, un commerce. Sur le plan démographique, la ville se caractérisait par le nombre élevé d'abandons et d'avortements. On comptait plusieurs milliers d'enfants trouvés. Le rapport de la mère à l'enfant n'existait guère. Les enfants étaient mis en nourrice. Plus on était pauvre, plus la nourrice était éloignée du foyer. Le taux de mortalité de ces enfants en nourrice était très élevé (lait de vache coupé d'eau, etc.). L'esprit de la ville est né de cet abandon, ces enfants abandonnés devinrent les « loubards » de l'époque, et c'est dans ce réservoir que furent recrutés les ouvriers. Demain encore plus qu'hier, l'avenir des activités humaines sera d'abord conditionné par des contraintes économiques et sociales. Ainsi dans le passé, les progressions vers le nord des cultures de la vigne et de l'olivier ont été moins sensibles aux variations climatiques qu'aux conditions de concurrence et de coût de la main-d'œuvre. C'est bien ce que rappelle Emmanuel Le Roy Ladurie : « si les viticultures marginales du nord ont reculé au XIV^e siècle de l'après-peste (après 1348), ce n'est pas parce que le climat refusait à la vigne sa juste part de chaleur. C'est parce que, suite à la dépopulation causée par l'épidémie et la guerre, la main-d'œuvre, celle des laboureurs de vigne et des vendangeurs, était devenue trop chère. La contre-épreuve est facile : un siècle et demi plus tard, vers 1560, d'après les chiffres tirés des comptes des vigneron, les rendements des vignes de Paris n'auront pas augmenté, mais les salaires réels, devenus beaucoup plus bas qu'en 1400, permettront aux viticulteurs de dégager d'appréciables bénéfices ». Un autre exemple, en France, « pendant toute la durée du petit âge glaciaire (1550-1850), et en particulier de 1550 à 1600, décennies ultra-froides, l'olivier n'a cessé de déplacer vers le nord sa limite septentrionale de culture à cause d'un marché grandissant. Paradoxalement, la limite nord de l'olivier français ne redescendra vers le sud qu'au XX^e siècle ! Les oliveraies nordiques devenant marginales, de moins en moins rentables parce que la concurrence des huiles italiennes, espagnoles ou tunisiennes se fait irrésistible pour des raisons purement économiques ». On retiendra une leçon d'actualité : le coût du travail dépend de l'abondance ou de la pénurie relative des compétences et son niveau plus ou moins élevé conditionne la progression ou la régression des activités. C'est toujours le même message qui revient, il n'est de richesses, de problèmes et de solutions que d'hommes !

Pertes de mémoires et réchauffement annoncé

Les variations climatiques auraient aujourd'hui, au moins dans les pays développés, beaucoup moins d'influence sur les fluctuations économiques

et démographiques qu'au bas Moyen Âge. Le progrès technique nous a largement affranchi des effets des variations climatiques mineures. D'ailleurs, dans les grandes cités modernes, les habitants sont de moins en moins soumis aux changements de saison. Ils vivent enfermés, dans un air et une lumière artificiels, et se déplacent sous terre. Cependant, le moral social reste très sensible à la météo qui constitue l'une des principales informations de chaque jour. Que dirions-nous aujourd'hui si toute l'Europe passait l'été au coin du feu en raison des pluies incessantes comme en 1816? Ou si les deux tiers des noyers gelaient comme dans l'hiver 1709? Ou, encore, si l'on connaissait huit années mouillées de suite comme entre 1313 et 1320 où tout l'Occident avait les pieds dans l'eau¹? Certainement que la folie des temps modernes dérègle les horloges de la nature. C'est la grande anxiété millénariste qui resurgit avec le thème du réchauffement de la planète et de l'effet de serre provoqué par les activités humaines. La réalité c'est que nous n'en savons rien. Comme l'écrit Jean-Paul Dufour²: « si des records de chaleur ont été battus au cours de l'année 1995 – depuis un siècle – les exemples du passé rendent difficile l'interprétation de la hausse moyenne des températures observées depuis un siècle et la plupart des chercheurs attendent l'émergence de nouveaux indices pour se prononcer [...] tant il subsiste d'inconnues sur le fonctionnement global de la machine climatique. Le passé montre que des variations importantes peuvent survenir de manière cyclique sans que cela entraîne un dérèglement durable ». Certes les glaciers alpins ont perdu un tiers de leur surface depuis 1860, mais ce réchauffement de moins de un degré en un siècle, fait suite au refroidissement du petit âge glaciaire qui l'a précédé entre 1550 et 1850 avec une forte poussée glaciaire entre 1600 et 1710. Nous sommes loin d'avoir retrouvé la température moyenne du petit optimum des années 800-1200. Il manque au moins un degré, sinon deux, et il en faudrait cinq de plus pour retrouver les conditions du *Warmzeit* il y a 10000 ans; d'autant que la fluctuation n'est pas linéaire, puisqu'un léger refroidissement a été relevé entre 1955 et 1975 faisant craindre un retour des glaces! La seule

1. Emmanuel Le Roy Ladurie (1983) rappelle notamment « ces huit années mouillées, de 1313 à 1320, où tout l'Occident a les pieds dans l'eau », leur répétition pourrit les récoltes, raréfie la bonne semence et conduit aux famines épouvantables de 1315 et 1316 : « les déluges de ces deux années ont provoqué, irréversiblement, le naufrage des grains. Jamais le nombre de morts n'a été aussi élevé pendant le siècle qui va de 1245 à 1347 qu'au cours des deux années fameuses, 1315 et 1316. » Il y eut aussi des étés brûlant les récoltes sur pied comme en 1666: « en septembre 1666, le bois des maisons de Londres est tellement sec qu'à la moindre étincelle il est prêt à s'enflammer comme une allumette. » Le grand incendie de Londres, en 1666, n'était donc pas fortuit.

2. *Le Monde* du 11 janvier 1996.

chose que nous savons c'est que nous n'en savons rien et qu'il est probable que la machine climatique soit peu affectée dans ses oscillations naturelles par les activités humaines. Ce qui n'empêche pas de se poser la question et de poursuivre les recherches afin d'agir de manière plus responsable et de nous préparer à l'inévitable et à l'imprévisible.

À qui profite le doute ? Certainement aux chercheurs, qui voient ainsi se multiplier les crédits et les missions d'études. Mais, aussi, aux gouvernants, qui se donnent ainsi, à peu de frais, des allures de responsables planétaires, alors même qu'ils sont incapables de résoudre leurs problèmes nationaux et d'empêcher la montée des colères. Pourtant, les inconnues sur l'environnement sont plus fortes que les certitudes : on sait surtout que l'on ne sait pas. Ainsi, l'augmentation régulière de la teneur en CO₂ de l'atmosphère (plus de 10 % dans les 25 dernières années) devrait théoriquement entraîner un réchauffement de l'atmosphère (effet de serre de plus de 2° Celsius, en moyenne, d'ici au milieu du siècle).

En réalité, la plupart des experts sont d'accord sur la tendance récente et forte du réchauffement, mais ils restent divisés en ce qui concerne l'horizon significatif du phénomène, ses causes réelles et l'ampleur de ses conséquences éventuelles. Il pourrait faire fondre la glace polaire du Groenland et engendrer, à plus ou moins long terme (les experts débattent de l'horizon), une élévation de plusieurs mètres du niveau de la mer.

Cependant, dans ses écrits plus récents (2004), l'historien Emmanuel Le Roy Ladurie¹ semble avoir changé d'avis et s'inquiète, lui aussi, de l'ampleur et de la rapidité du réchauffement annoncé par le GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat).

Il semble de plus en plus probable que le réchauffement actuel de la planète soit lié aux activités humaines. Le principe de précaution impose de prendre en matière écologique des décisions dures sur des informations molles.

3. CYCLES LONGS, FLUCTUATIONS ET PERMANENCES

La prise en compte du temps long est d'autant plus indispensable que certaines évolutions économiques paraissent être rythmées par des cycles longs qui seraient eux-mêmes commandés par des vagues d'innovations techniques. Que faut-il en penser ? Y aurait-il un déterminisme technologique ?

1. E. Le Roy Ladurie, *Histoire humaine et comparée du climat en Occident. Canicules et glaciers, XIII^e-XVIII^e siècles*, Fayard, 2004.

La rétrospective révèle des permanences qui résistent à l'épreuve des siècles (comme la structure familiale) ou des générations (comme les rigidités). L'évolution a beau être rapide et secouée par les chocs, elle présente souvent une remarquable stabilité structurelle. L'inertie des systèmes joue comme une force de rappel maintenant les fluctuations autour des tendances lourdes. Tel est le constat que l'on peut faire à propos de l'évolution des échanges internationaux depuis 1950.

Les forces d'inertie sont aussi des forces de résistance au changement qui, dans bien des cas, se transforment en autant de rigidités qui perdurent malgré l'évolution, comme en témoigne la relecture, quarante ans après, du rapport Rueff-Armand.

Tels sont les points que nous allons évoquer maintenant.

La controverse sur les cycles longs techniques et économiques

La fin du XVIII^e siècle est souvent reconnue comme marquant le début de la première révolution industrielle, la Grande-Bretagne étant le premier pays à décoller, devançant ainsi la France.

Jean-Charles Asselain (1984) s'interroge sur ce cliché et cite des auteurs anglo-saxons comme Röehl qui considèrent que : « c'est la France et non la Grande-Bretagne qui aurait été la première nation industrielle du monde » [...] et « la nation pionnière est la première à connaître le phénomène de baisse de natalité ». L'avance technologique de la Grande-Bretagne est limitée à quelques branches motrices auxquelles « on a eu trop tendance dans le passé à identifier abusivement l'ensemble de l'économie nationale » et Jean-Charles Asselain poursuit : « si l'on observe la structure des échanges franco-britanniques au XVIII^e, les objets manufacturés représentent une proportion plus forte des exportations dans le sens France/Grande-Bretagne que l'inverse ». L'industrie française n'était pas en retard mais différente car fondée sur des produits de haute qualité. C'est la révolution agricole qui est la clef de la révolution industrielle. Le retard industriel de la France au cours du XIX^e et du début du XX^e siècle, s'explique par la puissance des institutions politiques et corporatives qui soutiennent l'agriculture et le régime des petites propriétés.

Les cycles longs de Kondratiev constituent un autre sujet de controverse. C'est Joseph Schumpeter (1942) qui a contribué à leur célébrité. Les rythmes de l'expansion économique seraient commandés par des vagues d'innovation. On retrouve dans la plupart des ouvrages, un découpage des deux derniers siècles, en deux révolutions industrielles et quatre cycles de Kondratiev. Dans un cycle de Kondratiev, les phases d'expansion

sion et de récession durent en moyenne 25 ans et s'accompagnent de hausses puis de baisses de prix. Après les « Trente Glorieuses » et la récession des années soixante-dix et quatre-vingt, commencerait un cinquième cycle de Kondratiev (voir Michel Richonnier, 1985 et Christian Stoffaes, 1987).

Première révolution industrielle (1769-1872) - Premier Kondratiev: 1769-1815 - 1769-1788: La grande mutation du XVIII ^e siècle - 1789-1815: Le Grand Décollage - Deuxième Kondratiev: 1816-1872 - 1816-1848: La Grande Déflation du XIX ^e siècle - 1849-1872: Les Premières Glorieuses		Deuxième révolution industrielle (1873-1973) Troisième Kondratiev: 1873-1920 1873-1896: La grande mutation du XIX ^e siècle (La Grande Dépression) 1897-1920: La Belle Époque Quatrième Kondratiev: 1921-1973 1921-1945: La Grande Déflation du XX ^e siècle (La Grande Crise) 1946-1973: Les Trente Glorieuses	
Première révolution industrielle 1765: Machine à filer de Hargreaves 1769: Machine à vapeur de Watt 1784: Puddlage de la fonte de Cort 1814: Locomotive de Stephenson	Deuxième révolution industrielle 1871: Dynamo électrique de Gramme 1879: Acier Thomas 1884: Turbine de Parsons 1886: Automobile 1922: Réfrigérateur 1930: Machine à laver 1936: Télévision	Troisième révolution industrielle 1971: Microprocesseur 1973: Ingénierie génétique 2010: Fusion thermonucléaire	

Source: Christian Stoffaes (1987)

Pour le passé, la mécanique paraît bien huilée et pour le futur, il n'y aurait plus qu'à se laisser porter par les vagues d'innovation en cours de développement.

Qu'il soit permis de douter pour le passé de cette conjuncture car les cycles de Kondratiev ne sont qu'une approximation-déformation de l'histoire. Comme le souligne Jean-Charles Asselain (1984): « les dates de Kondratiev ne correspondent pas à la réalité française. Entre 1815 et 1848, la tendance est loin d'être à la baisse générale et continue (des prix), la phase consécutive de hausse est en réalité resserrée sur quelques années [...] ». La première moitié du XVIII^e siècle a été une période de croissance assez forte et il est exagéré de parler de grande déflation.

Cette controverse montre que l'on peut toujours trouver dans le passé un semblant de justification de théories avancées pour le futur. Il suffit de mettre en lumière les faits qui vont dans le bon sens et d'ignorer les autres. Ce scepticisme est aussi partagé par Alfred Sauvy (1987) qui s'interrogeant sur les cycles longs rappelle la constatation de Slutsky montrant en 1927:

« qu'à partir de nombres tirés au hasard (ce qu'on appelle un bruit blanc) on peut faire apparaître n'importe quelle évolution cyclique par une procédure de moyennes mobiles convenablement choisie ».

L'éternelle tentation du déterminisme et le regain de Kondratiev

Avec le retour de la croissance forte au cours des années 90, la controverse est repartie de plus belle sous la bannière de ce qui a été (trop) vite qualifié de nouvelle économie (nous reviendrons sur cette question dans la troisième partie du chapitre 6). La thèse selon laquelle la nouvelle économie serait portée par les nouvelles technologies de l'information n'est pas prouvée, mais le contraire non plus en raison de l'impuissance et des contradictions apparentes de la mesure économique – voir M. Godet (2000). Ainsi, nombre d'analystes¹ sortent à nouveau des oubliettes les fameux cycles longs de Kondratieff qui auraient scandé tous les 50 ans les économies de marché au rythme des vagues d'innovations : le chemin de fer entre 1845 et 1870, l'électricité et l'automobile entre 1895 et 1914, le pétrole et les biens de consommation durables entre 1945 et 1973 et maintenant les technologies de l'information et les sciences du vivant.

La querelle va bon train : on retrouve sur le même champ de bataille les drapeaux néo-marxistes toujours prompts à disserter sur les crises congénitales du système capitaliste, les drapeaux plus ou moins libéraux imprégnés de la destruction créatrice chère à Schumpeter et faisant jouer à la technologie, aux innovations et aux entrepreneurs un rôle déterminant.

Le prospectiviste pour qui l'avenir est d'abord le fruit de la volonté et de la détermination, ne peut s'empêcher d'être sceptique vis-à-vis des lectures où le déterminisme religieux d'antan a fait place à un déterminisme technologique à prétention scientifique. Les sciences sociales n'ont guère à voir avec les sciences physiques et les hommes ne se comportent pas comme des électrons, leurs mouvements ne pourront jamais être enfermés dans la cage des équations et il faut se réjouir de cette liberté face à l'avenir. Il y a longtemps que nous avons remarqué avec Jacques Lesourne² que s'il y a des cycles longs, ils sont plutôt socio-organisationnels que technologiques. Mais il fallait bien comprendre ce qui fait couler tant d'encre.

1. Notamment Luigi Scandella, *Le Kondratieff. Essai de théorie des cycles longs économiques et politiques*, Economica, 1998.

2. J. Lesourne, M. Godet et alii, *La Fin des habitudes*, Seghers, 1985.

Des fluctuations longues de prix et des cycles imaginaires

Avouons-le d'emblée, nous avons essayé de nous y retrouver dans une littérature plus idéologique que démonstrative. Un chercheur bien connu des spécialistes de la question nous a paru résumer la situation mieux que les autres. Son nom : Éric Bosserelle¹. Il rappelle tout d'abord : « qu'il faut parler de fluctuations longues et d'oscillations plutôt que de cycles qui seraient réguliers et se produiraient en même temps ».

En effet, il y a bien des fluctuations longues de prix et de taux d'intérêt mais elles n'ont aucun caractère cyclique. Il faudrait plutôt parler d'alternances. Elles ne sont pas liées au capitalisme industriel puisqu'on les relève depuis la fin du Moyen Âge. Toujours selon Bosserelle : « Dès les années 40 les analystes concluaient que les ondes longues identifiées par Kondratieff résultaient essentiellement des techniques statistiques employées et portent sur des séries temporelles trop courtes. La datation de la majorité des points de retournement étant arbitraire ». Et Éric Bosserelle de conclure : « il est actuellement impossible de trancher entre interprétations rivales sauf idéologiquement, car la base empirique (quand elle existe) demeure bien faible... Le cœur de la théorie et du débat à mener tourne autour de la question des prix et celui-ci est toujours escamoté... Les débats contemporains autour du Kondratieff sont confus et largement contradictoires, de plus l'utilisation de méthodes statistiques particulièrement sophistiquées dans le traitement des séries temporelles ne permet pas de les trancher définitivement, et n'a toujours pas produit de résultats irréfutables venant confirmer la réalité des cycles longs ».

Ainsi les cycles longs de Kondratieff seraient imaginaires et Paul Samuelson les range dans la science-fiction. De son côté, Wassily Léontief exclut l'idée de périodicité sur longue période où les structures de l'économie connaissent des transformations radicales. On ne peut suspecter ces prix Nobel de parler à la légère.

Le retour récurrent du thème des cycles longs vient de l'impuissance à expliquer les crises. S'il y a un Kondratieff c'est un mouvement de longue durée des prix des matières premières qui étaient les seuls connus pour le passé. Mais on n'est plus à l'époque de l'étalon or et les prix des produits manufacturés sont commandés par d'autres facteurs. Au cours du siècle dernier il y a bien eu des phases longues de baisse et de hausse nominale

1. Éric Bosserelle, *Les Cycles longs du capitalisme. Un point de vue sur soixante-dix ans de débats*, Ceras Université de Champagne-Ardenne, *Cahiers de l'Association Charles Gide pour l'Étude de la Pensée Économique*, vol. 5, 1993.

de prix. Or, il n'en est rien depuis 1945 où la hausse est continue à un ou à deux chiffres. Wassily Léontief a raison de parler de transformations radicales. Ce n'est plus le cycle de l'or qui rythme les fluctuations longues mais toujours les cycles de matières premières et en premier lieu celui de l'énergie qui peuvent infléchir les tendances économiques.

La nouvelle croissance ne pourra pas se perpétuer à l'échelle mondiale sans engendrer de nouveaux chocs pétroliers qui la remettront en cause ¹. Il n'y a pas de fatalité en cela mais simplement la conséquence d'une croissance alimentée par une énergie trop bon marché et d'un arrêt des programmes de substitution. Les États-Unis où l'énergie bon marché est plus gaspillée qu'ailleurs – la consommation d'énergie par tête est deux fois plus élevée que celle de l'Europe – seront plus sensibles à ces nouveaux chocs qui se seraient produits avant sans la récession du début des années 90.

Les vagues d'euroessimisme et d'europtimisme

L'Europe, le plus grand marché solvable du monde, constituait, à la fin des années quatre-vingt, le nouvel eldorado proposé à nos entreprises pour les années quatre-vingt-dix. L'euroessimisme qui avait prévalu jusqu'au milieu des années quatre-vingt, n'était plus de mise. L'avènement du marché unique, le 1^{er} janvier 1993, devait se traduire par une croissance renforcée et des créations de millions d'emplois. Tel était le message porteur d'espoir scandé par les rapports de la Commission de Bruxelles. Il a cependant fallu attendre la fin des années 90 pour retrouver le sentier de la croissance.

Tel un serpent de mer, le thème du déclin européen resurgit périodiquement. Déjà dans les années soixante, la fausse alerte avait sonné avec le *Défi américain* de J.-J. Servan Schreiber et pourtant, l'Europe a connu dans cette période une croissance plus forte que celle des États-Unis. Entre 1973 et 1993, la croissance économique dans les deux zones fut comparable et il serait très risqué d'extrapoler pour le futur une croissance plus forte aux États-Unis qu'en Europe. L'Amérique vit au-dessus de ses moyens et son colossal déficit des paiements courants, rapproché des gigantesques excédents extérieurs du Japon, signifie tout simplement que l'épargne des Japonais sert à financer la consommation des Américains. Par contraste, l'Europe a une balance des paiements globalement équilibrée. Souvenons-nous encore en 1984, un autre moment de reprise

1. Voir Andrew Oswald, « Fuelling false hope », *Financial Times*, 10 septembre 1999. Il montre que les fluctuations du chômage aux États-Unis suivent celles des cours du pétrole.

américaine et de records de change du dollar, il était presque systématique de souligner le retard technologique de l'Europe, sa croissance plus faible et ses rigidités sociales et politiques. On prétendait même que le mot crise avait disparu du vocabulaire Nord-américain remplacé par l'expression d'euroessimisme !

Les analystes de l'euroscélérose avaient oublié qu'une crise peut être porteuse d'espoir si elle est l'occasion d'un sursaut permettant de surmonter les forces d'inertie et les habitudes qui freinent le changement et l'adaptation. Ainsi, la plupart des pays européens ont su, ces vingt dernières années, gagner la bataille de l'inflation en réduisant l'indexation des salaires sur les prix, accroître la flexibilité en matière d'emplois et de salaires et fixer des limites au poids de l'État protecteur. Certes, il reste dans certains pays, comme la France, des « spécificités » qui ne sont pas toutes à inscrire au registre des atouts, mais constituent plutôt des anomalies – songeons au poids des statuts dans le secteur public – qu'il faut bien considérer comme des freins à l'adaptation et à la dynamique entrepreneuriale.

Faut-il selon l'humeur du temps passer de l'euroessimisme à l'eurooptimisme ? Le seul parti à prendre est celui du recul du temps et de l'observation sur longue période. L'euroessimisme est généralement fondé sur des considérations à courte vue alors que les évolutions structurelles, à l'exception notable mais essentielle, de l'effondrement démographique, militent, depuis longtemps, en faveur d'un eurooptimisme raisonné. Cette conviction se fonde, notamment, sur les considérations suivantes :

- l'Europe a aussi su se doter d'une monnaie unique, l'euro, et pour ce faire, s'imposer des règles de convergence économique et de rigueur budgétaire ;
- l'Europe possède le plus fort potentiel scientifique du monde et a montré avec Airbus et Ariane que l'effort de coopération en recherche et développement pouvait être payant ;
- la diversité socioculturelle des pays européens, souvent présentée comme un obstacle à la cohésion et comme un facteur de faiblesse, représente aussi un atout potentiel pour l'adaptation face à l'incertitude de l'avenir et peut offrir bien des opportunités (les voyages organisés pour dirigeants, hier tournés vers la Californie et le Japon, se dirigent maintenant vers le Portugal, l'Italie du Nord et la Catalogne, ou le Choletais vendéen).

La construction européenne ou l'histoire d'une longue marche

L'histoire de la construction européenne, de ses succès et de ses crises, se caractérise par la confrontation permanente de la volonté d'intégration

économique et politique de la Communauté, et du souci des États de sauvegarder leur souveraineté nationale.

Depuis l'effondrement du mur de Berlin, le 9 novembre 1989, et la réunification de l'Allemagne qui a suivi, les partisans de la construction européenne ont tout fait pour accélérer la marche de l'histoire : avec la signature du traité de Maastricht visant à l'instauration d'une monnaie unique le 1^{er} janvier 2000 pour les États répondant à un certain nombre de critères économiques ; avec la création de l'Union européenne, en 1994, puis l'élargissement à la Suède, la Finlande et l'Autriche la même année et maintenant l'adhésion de douze pays de l'Est, etc.

Fallait-il approfondir et consolider l'Europe avant de l'élargir ? Il est presque trop tard pour se poser la question. Plus le nombre d'États membres augmente, plus le cercle de la démocratie s'élargit, mais moins l'Europe devient gouvernable avec les règles de majorité qui sont les siennes et la multiplication d'intérêts divergents au sein de l'Union.

L'Europe : pas de monnaie sans épée

Depuis des années, l'actualité est scandée par les bruits de la guerre, de la violence et de la barbarie. L'intolérable a frappé à nouveau à nos portes dans l'effédération éclatée de Yougoslavie, et nous sommes restés derrière nos frontières au nom d'une « logique de paix », aussi irresponsables que coupables. Munich fut la paix des lâches face à la barbarie hitlérienne, Maastricht sera pour l'histoire le symbole d'une Europe soucieuse de paix et d'ordre international, mais incapable d'assumer ses ambitions politiques faute d'une défense commune. Quel contraste avec la « logique de guerre » qui, en 1990, amenait le président de la République française à voler au secours du régime koweïtien et de ses champs de pétrole investis par l'Irak ! Il est vrai que les enjeux économiques en Yougoslavie n'étaient pas essentiels. L'on pouvait donc se contenter des armes diplomatiques pour obtenir des accords de cessez-le-feu, jamais respectés, et d'interventions aussi humanitaires que médiatiques pour se donner bonne conscience et belle image aux yeux de l'opinion nationale et internationale. Qui a dit que faire l'Europe, c'était empêcher la guerre ? On sait que les États-Unis avaient d'autres préoccupations, à court terme, d'ordre électoral. Remarquons aussi que la division de l'Europe et son impuissance géopolitique sont contraires à sa volonté de leadership. La France n'a pas la dimension géopolitique pour jouer toute seule au gendarme du monde, elle ne peut que suivre les États-Unis, et le drapeau des Nations Unies n'a pas de valeur militaire tant qu'il n'est pas porté par des soldats américains. Il faudrait mettre les paroles en actes et construire aussi l'Europe géopolitique de la défense commune comme celle de la monnaie et des marchés. Car c'est la puissance géopolitique et militaire des États-Unis qui commande le rôle monétaire international du dollar.

C'est le géopolitique qui commande le monétaire. Il n'y a guère d'exemple historique d'instauration d'une monnaie unique sans espace de souveraineté et de défense établi au préalable (voir l'encadré suivant). On aurait pu commencer par la monnaie commune et le développement de l'usage privé de l'euro.

Il n'y aura pas non plus de convergence économique sans une convergence sociale, rendant la concurrence plus loyale, et n'aboutissant pas à des délocalisations intra-européennes au gré des législations nationales et de l'attractivité des aides communautaires. Le libéralisme organisé par Bruxelles ne doit pas être irresponsable.

L'impression dominante est que le chemin de la construction européenne est plus étroit que jamais, le plus facile a été fait et pour aller plus avant, il faudrait que les États renoncent à des pans entiers de leur souveraineté nationale, sur les plans fiscal et social, ce qu'ils ne sont pas prêts de faire. « Ce qui fait l'unité de l'Europe, c'est sa diversité », cette remarque de Fernand Braudel signifie aussi que notre identité d'Européens se nourrit de la variété des cultures, des références et des modèles. Remarquons qu'aux Jeux Olympiques, personne ne songe à remplacer les drapeaux nationaux par la bannière européenne. On peut regretter les forces centrifuges qui s'opposent à l'harmonisation et à la convergence des pays européens, mais il serait coupable de les ignorer : rappelons qu'en Catalogne, pour les affaires, il faut de plus en plus parler catalan et qu'en Italie du Nord, le grand débat à l'ordre du jour n'est pas l'Europe, mais la séparation avec l'Italie du Sud gangrenée par la mafia.

Les nationalismes resurgissent partout en Europe et font éclater parfois de manière brutale et aveugle, comme dans l'ex-Yougoslavie, les fédérations artificielles de peuples. De nouveaux États-nations émergent à partir des régions d'hier. Or, on ne peut à la fois saluer l'indépendance des Républiques baltes ou de la Slovénie et rejeter le droit à l'autodétermination du peuple basque. Prenons garde à ce que les pertes de souveraineté des États ne conduisent progressivement à libérer des forces centrifuges jusqu'ici contenues dans le creuset des États-nations, réveillant ainsi des particularismes et des peuples à la recherche d'une identité perdue.

Alors, oui à l'Europe, mais de quelle Europe s'agit-il ? D'une maison commune, d'une confédération, d'une fédération ? Faut-il vraiment renoncer à des pans entiers de souveraineté nationale pour une Europe ingouvernable et technocratique ? Le rêve européen ne doit pas se transformer en cauchemar et conduire, à nouveau, à l'éclatement de l'Europe en micro-États-nations. Le plus réaliste serait de recentrer la construction européenne sur un nombre limité de pays.

Le rejet de la Constitution européenne lors des référendums organisés en France et aux Pays-Bas marque un tournant dans la construction européenne. Son impuissance politique et ses divisions sur l'agriculture, l'ouverture à l'extérieur et les politiques sociales risquent fort de l'emporter sur la volonté d'union.

Échanges internationaux: de fortes inerties

Les médias sont naturellement à l'affût du changement. Les faits sur lesquels nous voudrions attirer l'attention concernent la structure globale des échanges entre les grandes régions du monde et plus particulièrement par la lenteur des évolutions qui l'affecte.

Les témoignages de cette stabilité ne manquent pas. Ainsi, par exemple, à l'aube du XXI^e siècle :

– la répartition des exportations mondiales avec 70 % pour les pays développés, un peu plus de 20 % pour les pays en développement était, très exactement, la même que dans les années cinquante et soixante. Naturellement, il y a eu des recompositions, les nouveaux pays industriels d'Asie ont fait surface alors que l'Afrique disparaissait quasiment de la carte des échanges (à peine plus de 2 % du total mondial en 2000) et surtout les exportations des pays de l'Est se sont apparemment effondrées (de 10 % du total mondial à 3 %);

– les produits manufacturés représentent l'essentiel des échanges (presque les trois quarts du total). Les régions industrielles prennent la part du lion puisqu'elles sont l'origine ou la destination des deux tiers de ces flux d'échanges. On pouvait déjà faire le même constat dans les années cinquante et soixante. Aussi, il n'est pas déraisonnable d'annoncer que dans la prochaine décennie près des trois quarts de la demande internationale (solvable) se situeront toujours, bel et bien, dans les pays de la Triade. L'asymétrie bien connue des échanges entre les régions industrielles et le reste du monde, se maintient pour les pays en développement dont 70 % des échanges restent tournés vers le Nord.

Historiquement, les pays de l'Est étaient dans une toute autre situation puisque la moitié de leurs exportations étaient des intra-échanges. Toutefois, cette proportion a diminué ces dernières années car les échanges de matières premières contre des produits manufacturés ont crû avec l'Ouest plus vite que l'ensemble. Du point de vue des échanges, l'Est ressemble de plus en plus au Sud, qu'il concurrence sur bien des plans à commencer par celui de l'aide.

Bien sûr, cette stabilité apparente dans la structure globale des échanges masque des redistributions importantes dans la carte des marchés mondiaux depuis 1973. Ainsi, l'Europe communautaire reste la plaque tournante des échanges internationaux avec 44 % des exportations mondiales dont une part croissante d'intra-échanges (60 % aujourd'hui contre 56 % en 1973) qui prouve, si besoin est, que l'intégration économique se renforce.

Jusqu'au milieu des années quatre-vingt-dix les évolutions en structure du commerce international avaient été très lentes. Il avait fallu près de vingt ans au Japon pour gagner trois points dans les exportations mondiales pour passer de 7 % à 10 % et autant aux États-Unis pour perdre 2 points. Depuis le bond en avant chinois des années quatre-vingt-dix, les données ont été bouleversées. La Chine, avec 7 % des exportations mondiales (soit deux fois plus qu'en 1999) se situe au troisième rang derrière l'Allemagne (10 %) et les États-Unis, loin devant le Japon et la France (toujours au 5^e rang avec 5 % du total). Les évolutions de PIB par habitant exprimées en parités de pouvoir d'achat ne sont pas moins spectaculaires : il y a eu un doublement de niveau de vie depuis 1995. Certes, le niveau de vie du Chinois reste quatre fois plus faible que celui du Coréen, cinq fois plus faible que celui du Japonais et du Français, et sept fois moins élevé que celui des Américains. Mais, compte tenu des poids démographiques, la Chine pèse dorénavant, dans la valeur ajoutée mondiale, quatre fois la France, deux fois le Japon et les deux tiers des États-Unis.

Pour imaginer raisonnablement le futur, il convient donc d'intégrer le changement et les ruptures possibles mais aussi de repérer les permanences et les fortes inerties que l'on retrouve malgré les variations d'une année sur l'autre.

Certaines de ces permanences sont méconnues et méritent, à ce titre, d'être citées. Ainsi :

- les principaux exportateurs de produits alimentaires ne sont pas les pays en développement, mais bien les pays développés. La confusion vient du fait que nombre de pays en développement ont été et sont toujours principalement exportateurs de produits alimentaires;
- les pays en développement sont globalement excédentaires pour les produits alimentaires (à l'exception notable de l'Afrique), ce qui n'est pas le cas pour les pays développés.

L'on pourrait ainsi multiplier les exemples d'inerties remarquables qui permettent de ramener les tendances nouvelles (montée des pays d'Asie pour les produits d'industrie électronique) à leur juste mesure.

Quand on s'interroge sur les forces et faiblesses du commerce extérieur français, les spécialistes contemporains ne manquent pas de relever qu'on a souvent des produits de qualité mais qu'on ne sait pas les vendre contrairement à d'autres pays. Ce problème n'est pas nouveau. Il avait déjà été relevé dès la fin du XVII^e siècle par Jean-Baptiste Labat (voir encadré ci-dessous). Ainsi, le monde change mais les problèmes demeurent.

Voyages aux îles de l'Amérique Antilles 1697-1707

« [...] Il me semble que je dois faire en cela un reproche à ma nation (la France). Rien n'est si ordinaire parmi nous que de courir après les marchandises et les manufactures étrangères. Il semble, à voir notre empressement, que notre pays est stérile et nos ouvriers ignorants et paresseux. Il n'y a cependant rien de plus opposé à la vérité. Les étrangers nous rendent plus de justice, malgré leur jalousie et leurs envies. Ils confessent que les Français poussent leurs fabriques à un point de perfection où ceux qui en ont été les inventeurs ne peuvent arriver. Tout le monde sait la prodigieuse quantité de draps que les Anglais et les Hollandais enlèvent des manufactures du Languedoc et qui deviennent des draps d'Angleterre et de Hollande dès qu'ils sont entre les mains de ces habiles commerçants qui ne leur font pourtant autre chose que de les envelopper dans des toilettes peintes des armes de leur nation avec plusieurs marques de plomb, pour les porter et les vendre par toute la terre. Une chose qui est très louable chez les étrangers et en quoi ils nous surpassent, c'est dans le soin qu'ils ont de prôner la beauté et la bonté de leurs produits et de se servir de ce que leur terrain fournit préférablement à ce qui croît chez leurs voisins. C'est en cela que nous devons les imiter. »

Source: RP Jean-Baptiste Labat, Seghers 1979.

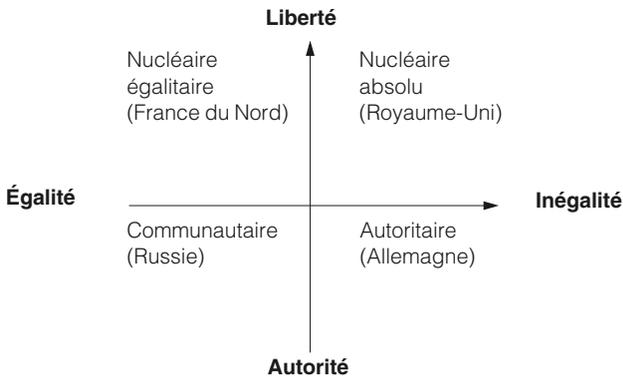
Il reste à évoquer une dernière tendance lourde et porteuse d'espoir pour le village planétaire qui se construit sous nos yeux : pratiquement chaque année depuis 1945, les exportations de produits manufacturés ont augmenté plus vite que la production. Ce renforcement de l'interdépendance, signe d'exploitation intelligente des complémentarités et des synergies entre les régions du monde signifie aussi que le spectre du protectionnisme fait plus peur que mal.

La permanence des structures familiales au cours des siècles

Au-delà des changements apparents passés, présents et à venir, subsistent, en profondeur, des permanences qui traversent les âges. Tel est le cas, par exemple, des structures familiales dont les origines se perdent dans la nuit des temps. Emmanuel Todd (1983) révèle deux caractères structurants dans la typologie des familles :

1. la nature des relations entre parents et enfants arrivés à l'âge adulte : « autoritaire » comme dans la France du sud-ouest ou l'Allemagne, ou bien « nucléaire » fondée sur la liberté et l'indépendance précoce comme en Grande-Bretagne ;
2. le système d'héritage égalitaire ou non entre les enfants d'une même famille: depuis toujours « égalitaire » dans la France du nord ou en Russie, il est « inégalitaire » (principe absolu) en Grande-Bretagne et en Allemagne.

En croisant ces deux caractères, Emmanuel Todd distingue quatre types de structures familiales: « nucléaire égalitaire, nucléaire absolue, autoritaire et communautaire ».



LIBERTÉ: quitter la famille (indépendance des individus)

AUTORITÉ: continuer de vivre en famille

ÉGALITÉ: dans le partage de l'héritage

Ces quatre types de structures familiales sont inégalement réparties dans le monde. Les cartes établies par Emmanuel Todd ressemblent à une véritable mosaïque qui semble n'avoir guère bougé depuis des siècles. « La famille diverse dans ses formes n'est elle-même déterminée par aucune nécessité, aucune logique, aucune rationalité ; elle se contente d'exister, multiple, et de durer à travers les siècles ou les millénaires [...] parce qu'ils sont affectifs et non rationnels, les systèmes familiaux nés il y a des siècles au hasard, à la suite de choix individuels dans de petites communautés, puis gonflés par l'accroissement démographique des tribus et des peuples se perpétuent par simple inertie [...] ».

L'hypothèse de permanence des structures familiales avancée par Emmanuel Todd, pose bien des questions. Elle relativise notamment la

portée des idéologies politiques et religieuses. Un régime fort s'implantera plus facilement dans des régions à structure familiale autoritaire (l'État ou la dictature jouant le même rôle que le père) si l'idéologie de ces régimes est en plus égalitaire, la famille communautaire (autorité plus égalité) constituera un terrain idéal à leur développement.

Il semblerait ainsi établi que le communisme ait surtout progressé dans les régions où le type de famille communautaire était dominant comme en Russie. Constat d'autant plus troublant que des régions comme le Centre en France et le Nord en Italie sont majoritairement de structure communautaire. L'on sait aussi que traditionnellement le parti communiste est plus implanté dans ces zones qu'ailleurs. Naturellement, il ne s'agit pas de tout ramener à l'hypothèse familiale mais simplement d'en tenir compte dans les réflexions prospectives.

Tout change, sauf les rigidités

À l'automne 1959 est constitué, à la demande du Général de Gaulle, un comité chargé « d'examiner les situations de fait ou de droit qui constituent d'une manière injustifiée un obstacle à l'expansion ». Ce comité, présidé par Jacques Rueff et Louis Armand, remit son rapport en juillet 1960 après 95 réunions en assemblée plénière. De nombreuses personnalités faisaient partie de ce comité. Citons notamment Alfred Sauvy, Pierre Massé et Michel Albert.

Quarante ans après, le diagnostic du rapport Rueff-Armand reste d'une étonnante actualité. Rien ou presque n'a changé. Ce qui montre que les auteurs ont eu à la fois raison (l'inventaire des rigidités s'est avéré très complet) et tort (ces rigidités n'ont pas empêché la croissance forte des années soixante). Il semble d'ailleurs que c'est précisément cette croissance qui a permis de s'offrir le luxe de créer de nouvelles rigidités tout en conservant les anciennes bastilles. Au moment où l'on prône la modernisation de la France et de son administration, il paraît judicieux de relire ce rapport et de méditer sur la pertinence et l'impuissance des analyses.

L'extraordinaire actualité du rapport Rueff-Armand apparaît dans les références à l'échéance européenne, à l'expansion qualitative, ou encore « aux réseaux de prescriptions et de pratiques » corporatistes et malthusiennes qui constituent un frein à la croissance et à l'emploi. Certains métiers sont en effet « abusivement fermés » ; il suffit de songer aux taxis parisiens dont le nombre n'a pratiquement pas augmenté depuis la fin des années trente. Comme l'a si bien fait remarquer Alfred Sauvy, on pourrait

là comme ailleurs créer du jour au lendemain des milliers d'emplois. Malheureusement, il y a « des groupes de pression dont l'action méconnaît les exigences de l'intérêt général ». À commencer par les automobilistes individuels qui empêchent la fluidité de la circulation.

D'autres obstacles au changement, dont on ne parle plus assez, sont aussi relevés, comme la question de l'aménagement du temps, de l'étalement des vacances et surtout « du meilleur emploi des hommes tout au long de leur existence ». Citons encore des obstacles, presque oubliés, comme le régime particulièrement onéreux des mutations immobilières qui constitue toujours un frein important à la mobilité géographique des Français, par ailleurs incités à devenir propriétaires de leur résidence principale. Le rapport est aussi souvent surprenant dans ses formules, il dénonce ainsi « le système fiscal caractérisé par un accès inégal à la fraude! ».

Le rapport Rueff-Armand se montrait aussi très provocant. Qu'on en juge! « De nombreuses situations économiques critiquables trouvent leur origine dans un défaut de malléabilité ou de flexibilité, défaut qui fait obstacle aux adaptations indispensables [...] Ces obstacles sont en premier lieu imputables à la rigidité des structures économiques et sociales alors que la croissance économique exige en permanence des changements de structure [...] » Ainsi s'est tissé un réseau de prescriptions et de pratiques qui ont, en grande partie, survécu aux causes qui les avaient engendrées. « Si légitimes qu'elles aient pu être à leur naissance, elles sont aujourd'hui en grande partie injustifiées [...] Tel est le cas lorsque législations ou réglementations ont pour effet de fermer abusivement l'accès à certains métiers ou certaines professions, de maintenir des privilèges injustifiés, de protéger, voire d'encourager des formes d'activité ou de production surannées, de cristalliser dans leur position les bénéficiaires de certains droits et de donner ainsi à certaines parties de l'économie française une structure en "offices", si répandue sous l'Ancien Régime ».

Pour moderniser la fonction publique, les auteurs suggéraient déjà de remettre en cause les statuts et de s'attaquer à l'insuffisance des rémunérations. Qui ne songe aux enseignants d'aujourd'hui? Michel Rocard ne parlait-il pas de créer de nouveaux corps mieux payés mais aussi plus impliqués dans leur fonction? « La rigidité de certains statuts et l'insuffisance des rémunérations font obstacle aux transformations et au dynamisme indispensables dans l'administration d'un État moderne ».

Ce rapport qui a suscité, à l'époque, beaucoup d'espoir n'a pas été suivi d'effets. D'ailleurs, dès le départ, la technocratie s'était attachée à limiter

le champ d'investigation, comme en témoigne la communication¹ de Louis Armand à l'Académie des Sciences Morales et Politiques en 1965 : « nous devons nous occuper de tout ce qui empêchait un développement harmonieux de l'économie [...] Les cabinets ministériels sont intervenus dans la nuit et, dès le lendemain matin, l'interdiction fut faite d'aborder les domaines importants ; le mot « crédit » ainsi que le mot « pétrole », je crois, disparurent de notre programme, mais nous avons conservé le droit de nous occuper des taxis, des coiffeurs, etc. Nous nous sommes demandés si cela valait la peine de nous mettre au travail, mais dans une vision optimiste, nous avons décidé que l'on pouvait trouver du plaisir à chasser le lapin, faute de chasser l'éléphant ».

À quoi bon refaire un N^{ième} diagnostic pour redécouvrir plus ou moins bien les mêmes choses. Pour lever les obstacles au changement, dans l'administration notamment (car l'excellence des administrations conditionne l'efficacité des entreprises), il faudrait aussi une volonté politique à long terme qui n'est guère compatible avec les échéances électorales toujours à court terme. Les crises sont la conséquence des rigidités et aussi, malheureusement, le prix à payer pour les surmonter.

Le monde change mais les hommes s'accrochent à leurs habitudes et résistent au changement de comportement et d'organisation qui s'impose pour maîtriser les changements et non les subir. Cette résistance prend parfois les allures du dernier cri d'un autre temps qui n'en finit pas de s'en aller. Ainsi, en 1995, en renonçant à aligner le système de retraite des fonctionnaires sur celui du privé et en maintenant les régimes spéciaux de la SNCF, de la RATP, l'on a certainement transmis aux générations futures une lourde facture collective qu'il leur faudra bien payer un jour ! Dans une société vieillissante marquée par le *baby-krach*, les jeunes, minoritaires, seront de moins en moins nombreux à devoir payer toujours plus ! Pour réussir ces indispensables réformes, il faut d'abord que les dirigeants s'initient à la pédagogie du changement.

La peur de l'avenir est telle que l'on préfère y entrer à reculons. Pourtant, dans un monde qui change, ne serait-ce que par l'augmentation de l'espérance de vie – nous gagnons un an tous les quatre ans ! – les règles aussi doivent changer. Le statut des cheminots date de 1909 ; à l'époque l'espérance de vie à la naissance était d'environ 46 ans, et la retraite à 50 ans n'était vraiment pas un luxe pour des conducteurs de locomotive à vapeur soumis aux rudes épreuves du chaud devant, froid derrière ! Ils

1. Propos cité par Michel Drancourt (1986) dans un article intitulé « Louis Armand : prospective et action », *Futuribles*, n° 100.

n'avaient que quelques années d'espérance de vie devant eux. Aujourd'hui, les conditions de travail d'un conducteur de TGV n'ont plus rien à voir: il gagne trois fois le Smic et même quatre fois si l'on intègre les primes, pour un travail effectif de moins de 30 heures par semaine. Dans ces conditions, la retraite à 50 ans de ces catégories privilégiées, financée durant 30 ans par la collectivité, c'est-à-dire par tous ceux qui partent plus tard pour assurer leur retraite et celles des autres, paraît particulièrement injuste. Ne faudrait-il pas plutôt dans les systèmes de retraite tenir compte de l'inégalité devant la mort? En effet, les catégories qui cotisent le plus longtemps, comme les ouvriers du bâtiment et de l'industrie sont aussi celles qui ont l'espérance de vie la plus faible! Hélas, les hommes sont ainsi faits que, pour eux, les seules injustices qui comptent sont celles dont ils ne profitent pas!

La crise de l'État protecteur et la panne de l'ascenseur social

Dans la plupart des pays développés (en Europe, aux États-Unis et même au Japon), le poids des prélèvements obligatoires (impôts et cotisations sociales) dans le PIB a augmenté très fortement entre 1973 et 1990 pour en représenter aujourd'hui fréquemment 45 %. Ce pourcentage en progression de 10 à 15 points en l'espace de vingt ans (rançon des soins apportés par l'État aux méfaits de la crise) ne pouvait croître indéfiniment sans porter préjudice à l'activité économique générale. Au cours des années 90, la plupart des pays développés ont engagé des évaluations des services publics et réussi à améliorer l'efficacité tout en réduisant le poids des dépenses publiques comme l'ont bien montré les rapports d'Yves Cannac (2000) et d'Henri Guillaume (2000). La France, comme toujours soucieuse d'exception, se distingue par son incapacité à réformer l'État et à améliorer l'efficacité des administrations. Non seulement le système fiscal est archaïque comme d'ailleurs la gestion du personnel, mais le coût de prélèvement de l'impôt est deux fois plus élevé que chez nos voisins. Pour avoir osé tenter la réforme, le ministre des Finances, Christian Sautter, a dû démissionner en 1999.

Alléger le poids des prélèvements obligatoires et du même coup celui de l'État dans l'économie paraît indispensable pour ne pas pénaliser ceux qui veulent travailler plus pour gagner plus. Si cette diminution de la ponction collective doit se faire sans aggravation du déficit budgétaire, cela ne pourra être qu'au prix d'une réduction de la masse salariale de la fonction publique ou d'une limitation des transferts sociaux: il faut choisir! Les prélèvements ne sont qu'un aspect des choses. La dépense publique représente en France plus de 55 % du PIB et la dette publique,

est passée de 20 à 40 % du PIB en quelques années. Il faudra bien rembourser et le retour de l'inflation pourrait s'avérer politiquement commode.

Au-delà de la crise financière, il y a aussi une crise de légitimité de l'État protecteur. Du fait de la présence d'un État fort, dominant et omni-interventionniste, il devient plus avantageux pour les citoyens de chercher à le manipuler (ou à s'emparer de l'appareil étatique) que de fonder leurs rapports sur des échanges réciproques, créateurs d'une plus-value sociale optimale. Or, la logique de l'État, qu'il soit de droite ou de gauche, ne peut être que « corporatiste ». Certains groupes sociaux sont mieux placés que d'autres pour faire pression et obtenir de l'État des avantages supplémentaires au détriment de la collectivité. Dans le conflit de répartition, l'État se fait le complice de la loi du plus fort.

L'État doit cependant entretenir les fantassins de la machine économique et soigner les blessés et laissés pour compte de la sauvagerie du marché. Pour préserver la paix sociale, il doit brandir les impératifs de solidarité et donner un quasi-salaire au chômeur, quitte à fiscaliser les charges correspondantes (indemnités de chômage et charges des retraites anticipées).

Il y a enfin une crise d'efficacité : la machine administrative ne répond plus. L'État est le plus mauvais des patrons, la crise financière pourrait à nouveau le conduire à accepter la paupérisation relative des fonctionnaires.

Lorsque l'impôt tue le travail, lorsque l'État méprise ses fonctionnaires et donne le mauvais exemple aux citoyens, lorsqu'il joue un rôle plus perturbateur que régulateur, alors il devient intolérable. Ajoutons que la crise d'efficacité et la crise de légitimité se rejoignent. Le pouvoir est en réalité aux mains d'une noblesse d'État très parisienne dans son esprit (les grands corps), quelques milliers de familles s'accaparant ainsi, comme par hasard, les meilleures places d'une génération à l'autre.

Il faudra sans doute payer plus cher en termes de crises pour briser le rempart des rigidités et les résistances de l'oligopole social (groupes de pression organisés) à tout changement qui pourrait remettre en cause certains avantages acquis hier dans un autre contexte. Pourtant dans un monde où tout change, les avantages aussi doivent changer. Malheureusement, il est fort à craindre que cette partie de bras de fer entre les forces du changement et les forces d'inertie continue à structurer pour longtemps la société française.

La société française répartit les actifs¹ en cinq classes hiérarchiques : les seigneurs, les capitaines, les clercs, les soutiers et les exclus. Pour une classe donnée, l'existence d'un ou plusieurs niveaux inférieurs est déjà en soi une forme de satisfaction et de valorisation.

Le deuxième niveau, celui des capitaines, est gonflé par la marée montante des cadres moyens de la génération du baby-boom qui aspirent à devenir supérieurs. Pour la plupart, ils n'y parviendront pas, faute de titres et de relations nécessaires au départ de la course, mais ils misent sur leurs enfants pour réaliser leur rêve par méritocratie interposée. Le rêve deviendra réalité pour une minorité d'entre eux, mais la plupart des officiers subalternes devront renoncer à la carrière d'officiers supérieurs. Y aura-t-il, dans les entreprises et les administrations, une révolte des capitaines, las de la domination et de la superbe des seigneurs, et impatients d'accéder aux mêmes privilèges ?

Le troisième niveau est occupé par les clercs, c'est-à-dire par l'armée des employés parfois mal payés mais jouissant d'un statut protecteur. Dans l'ensemble, les clercs ajustent « correctement » leur travail à leur niveau de salaire². Le temps de travail comprend des plages de loisir et de passivité plus ou moins occultes dont certains tirent profit pour améliorer l'ordinaire par une deuxième activité au noir. Les fonctionnaires et les employés des organismes publics et parapublics constituent la masse des clercs.

Le quatrième niveau revient aux soutiers du système, travaillant dur, sans statut protecteur et, malgré cela, souvent mal payés. On retrouve dans cette catégorie un fort contingent d'étrangers, en situation régulière ou non, mais aussi des nationaux qui s'épuisent à la tâche et travaillent du matin au soir toute leur vie durant. C'est aussi dans cette catégorie que l'espérance de vie est la plus faible.

Au cinquième niveau sont relégués les exclus du marché du travail et parfois du revenu minimum, on y retrouve les chômeurs de longue durée, les jeunes sans qualification et aussi des « jeunes-vieux » de plus de 50 ans. Ils sont dans l'ensemble incapables de se mobiliser pour obtenir quoique ce soit. Psychologiquement affaiblis, socialement rejetés du banquet de la croissance, ils ne peuvent espérer que les miettes.

1. Il y a naturellement aussi la masse croissante des inactifs (enfants, étudiants, femmes au foyer, retraités, etc.) qui, en raison même de sa variété, ne constitue pas une classe type.

2. En d'autres termes, certains fonctionnaires compensent par du temps libre leur perte (réelle) de pouvoir d'achat.

Les mieux placés pour accroître leur part du gâteau sont les clercs et les capitaines, organisés en syndicats corporatistes. Une telle stratification sociale est d'autant plus stable qu'il subsiste des passerelles entre les niveaux et que chacun peut raisonnablement garder l'espoir d'y accéder un jour ou l'autre, ne serait-ce que par procuration au travers de ses enfants.

Le mérite scolaire et/ou la compétence professionnelle ont été pendant longtemps des visas suffisants pour l'ascension sociale. Tel n'est plus le cas aujourd'hui en raison des effets pervers de la course aux diplômes : ceux-ci deviennent des assignats et les posséder ne suffit plus comme visa. Dans le même temps, ils restent nécessaires, car ceux qui sont démunis de parchemin ne peuvent plus espérer tenter une autre chance par l'acquisition et la reconnaissance d'une compétence professionnelle.

Naturellement, cette vision caricaturale souffrira toujours des exceptions, mais elle concernera un nombre croissant d'individus. Les structures rigides sont plus fragiles que les structures souples, elles cassent facilement. D'une certaine manière, nous sommes avant 1789 et la nuit du 4 août, abolissant les privilèges de la noblesse républicaine, reste à faire. La révolte ne pourrait venir que des « gueux » (les soutiers et les exclus) soutenus par le complot des capitaines. Mais le scénario du Grand Soir ne nous paraît pas le plus probable ni même le plus souhaitable. On a trop vu de révolutions glisser vers la dictature. La maturité politique des citoyens de ce début de siècle permet d'imaginer un scénario de révolution tranquille où les murs des rigidités, à force d'être fissurés, finissent par s'effondrer les uns après les autres comme celui de Berlin.

EXPLIQUER LES ERREURS D'ANALYSE ET DE PRÉVISION

1. **Histoires d'erreurs**
2. **Des causes générales d'erreurs**
3. **Des causes d'erreurs spécifiques
à la prévision classique**
4. **Illustration: les chocs pétroliers d'hier
et de demain**
5. **La question du troisième aéroport pour le grand bassin
parisien**
6. **Désinformation, toujours plus!**

1. HISTOIRES D'ERREURS

Paradoxe de l'histoire: c'est dans les années soixante, au moment où elle était plus facile et moins nécessaire que la prévision s'est développée. Pratiquement, les modèles économétriques permettaient de montrer, ordinateur à l'appui, ce que chacun pouvait constater sans effort: tout était plus ou moins directement corrélé au produit national; lui-même augmentait de 5 % par an. En définitive, le temps était la meilleure variable « explicative » d'une croissance appelée à se perpétuer.

Ce point de vue dominant ne laissait guère de place au doute comme le rappelle ce témoignage de Raymond Aron (1983) à propos de la commission de réflexion prospective à l'horizon 1985, mise en place au milieu des années soixante: « la commission 1985 supposait que jusqu'à cette date les taux de croissance d'après-guerre ne diminueraient pas. Le plus éminent des économistes français, Edmond Malinvaud, inclinait vers la thèse qu'une mutation s'était produite entre l'avant et l'après-guerre grâce à divers facteurs (entre autres les progrès des gestionnaires de l'économie) et que les nouveaux taux (5 à 6 %) pouvaient représenter la nouvelle norme. Quand je fus invité à "plancher" devant la commission 1985, j'exprimai immédiatement mon doute sur la perpétuation de ce taux annuel de croissance, admis par hypothèse, jusqu'à l'échéance 1985.

Je ne disposais, à l'époque, d'aucun argument décisif pour fonder mon scepticisme: celui-ci fut accueilli avec politesse et indifférence ».

Depuis 1973, l'avenir ne ressemble plus au passé, l'horizon de la prospective, c'est-à-dire celui des ruptures, se rapproche. Ruptures que les modèles fondés sur les données et les relations du passé sont impuissants à prévoir puisqu'elles sont liées à des comportements d'acteurs libres de leurs projets.

Nous allons donc nous interroger sur les causes d'erreurs de prévision. Celles-ci doivent être rappelées, n'en déplaise à certains. À la réflexion, il apparaît cependant que les erreurs de prévision sont moins dommageables que les erreurs d'analyse, de diagnostic et de prescription auxquelles l'absence de prévision conduit encore plus sûrement que la fausse prévision. Kimon Valaskakis rappelle à juste titre qu'il y a en prospective, comme en médecine, quatre types d'erreurs possibles¹: l'erreur de diagnostic de la maladie, l'erreur de prévision de son évolution, l'erreur de prescription et enfin l'erreur de posologie dans la prescription. La première erreur, celle du diagnostic, est évidemment la plus grave, mais les autres ne sont pas moins fréquentes. Pour la plupart des problèmes comme le chômage, le diagnostic est depuis longtemps connu, mais la posologie est difficile à faire avaler par le corps social, en raison des multiples tabous qui le paralysent².

L'exercice de la prévision impose un effort de non-conformisme, de rigueur et de cohérence toujours utile. L'intuition, non éclairée par la raison, peut conduire aux pires égarements et même pour marcher dans la nuit, il faut garder les yeux grand ouverts et se méfier des idées toutes faites.

Qu'elles proviennent ou non des modèles, les erreurs d'analyse sont d'abord le fait d'experts qui, par la seule force de leur réputation, imposent des points de vue erronés. Bernard Cazes (1986) illustre ce point par un exemple historique et divertissant: « au XV^e siècle, le projet d'exploration maritime soumis par Christophe Colomb au roi et à la reine d'Espagne fut examiné par une commission informelle que présidait le frère hiéronymite Hernando de Talavera, confesseur de la reine. Quatre ans plus tard, la commission formula son avis: "rien ne peut justifier la faveur de Vos Altesses pour une affaire qui repose sur des bases aussi faibles et qui apparaît impossible à réaliser aux yeux de toute personne ayant quelque connaissance, si faible soit-elle". » Les arguments invoqués contre le

1. Lors de la réunion de la formation doctorale « Prospective et stratégie des organisations » du 6 mai 1996 à Parix-IX Dauphine.

2. Voir à ce propos notre ouvrage: *Emploi: le grand mensonge*, Pocket, 1999.

projet de Colomb de rechercher à l'Ouest un raccourci vers les Indes présentait une structure apparemment logique :

1. un voyage vers l'Asie exigerait trois ans ;
2. l'océan (Atlantique) est infini et peut-être non navigable ;
3. si Colomb atteignait les antipodes, il ne pourrait pas revenir ;
4. il n'y a pas d'antipodes, parce que la majeure partie du globe est recouverte d'eau et parce que saint Augustin l'a dit ;
5. des cinq parties du monde, il n'y en a que trois d'habitables ;
6. après que tant de siècles se sont écoulés depuis la création, il est improbable que l'on puisse découvrir des terres de quelque intérêt inconnues jusqu'ici.

Si les experts se trompaient, Christophe Colomb n'en avait pas pour autant raison. Persuadé que « entre la fin de l'Orient et la fin de l'Occident il n'y a qu'une mer », il en conclut que la côte chinoise n'est qu'à cinq ou six mille kilomètres de l'Europe. Il n'y parviendra pourtant jamais et il découvrira, sans le savoir, l'Amérique. Colomb prétendra jusqu'à sa mort qu'il est parvenu aux Indes alors qu'il n'a fait que le tiers du chemin et que les Antilles ne ressemblent en rien à ce que l'on sait à l'époque des Indes !

Donnons un autre exemple, rapporté par André Guillerme, concernant l'erreur d'estimation de l'âge du monde jusqu'au XVIII^e siècle et les extrapolations catastrophiques qui en résultaient.

Jusqu'en 1750, les savants estimaient l'âge de la terre à cinq mille deux cents années. En 1750, Buffon considéra qu'il s'établissait à un million d'années, puis Cuvier à dix millions. Aujourd'hui, on l'évalue à environ vingt milliards d'années. Ainsi jusqu'au milieu du XVIII^e siècle, les calculs des savants prenaient comme référence dans leurs extrapolations ces cinq mille années. Ils prévoyaient, par exemple, que la terre allait devenir un marécage au XX^e siècle, considérant que l'érosion observable à leur époque s'étant produite en 5 000 ans, les deux cents prochaines années devaient voir la disparition des montagnes. De même, subissant à la fin du XVIII^e siècle un petit âge glaciaire, ils pensaient que la température de la terre s'établissait à 1 000 °C en 3 000 av. J.-C., et serait par conséquent de 10 °C en 1880 ap. J.-C. puis de 0 °C en 2000. Les mémoires des sociétés académiques démontraient aussi que la Champagne deviendrait rapidement un désert, supposant la poursuite du fort déboisement et n'anticipant pas l'utilisation prochaine du charbon.

Mais direz-vous, les experts de l'époque étaient démunis ! De nos jours, ils disposent d'abondantes informations, et de solides instruments pour les analyser ! Certes, mais dans bien des cas, le résultat ne vaut guère

mieux. Ainsi, des armées d'économistes se sont penchées sur la prévision énergétique après le premier choc pétrolier. Avec le recul du temps, il apparaît qu'ils se sont tous trompés du simple au double. La consommation énergétique en 1985 s'est avérée deux fois moins élevée que prévue généralement en 1974. Comme nous le verrons, le domaine énergétique constitue, depuis longtemps, un vivier très riche d'erreurs de prévision et de choix stratégiques.

Si les experts se trompent, c'est aussi parce que l'information qu'ils utilisent n'est pas exempte de désinformation et enfin parce qu'ils abordent des faux problèmes qui masquent les vraies questions. Les causes d'erreurs sont multiples; il est possible, sans pour autant prétendre à un recensement exhaustif, de distinguer :

- des causes générales d'erreurs d'analyse qui affectent aussi la prévision ;
- des causes d'erreurs spécifiques à la prévision classique.

2. DES CAUSES GÉNÉRALES D'ERREURS

Au titre des causes générales d'erreurs d'analyse, nous relevons :

- la myopie face aux forces de changement et d'inertie ;
- l'effet d'annonce ;
- l'insuffisance de l'information ;
- l'inexactitude des données et l'instabilité des modèles ;
- l'erreur d'interprétation ;
- les obstacles épistémologiques.

La myopie face aux forces de changement et d'inertie

Nous avons déjà relevé deux biais, sources de nombreuses erreurs : la surestimation du changement et la sous-estimation des inerties. La surestimation du changement avait conduit dès 1965 la Rand Corporation (en s'appuyant sur une enquête Delphi auprès d'experts) à annoncer les machines à enseigner pour 1975, la traduction automatique pour 1979, la prévision météorologique sûre pour 1975, l'usage de robots domestiques pour 1988, etc. (Bernard Cazes, 1986 et Geneviève Schmeder, 1988). L'extrapolation excessive des possibilités de la technologie continue à alimenter ce type d'erreurs. On la retrouve aujourd'hui avec l'enseignement ou le travail à distance et le mirage d'une société de communication. Ce faisant, on oublie que l'homme est d'abord à la recherche de lien social et que rien ne remplace le contact humain.

Inversement, il faut préciser que nombre de changements techniques impensables hier sont devenus réalité aujourd'hui. Ainsi, au début du

siècle, l'astronome et mathématicien américain, Simon Newcomb, pensait avoir démontré : « l'impossibilité de voir voler un appareil plus lourd que l'air d'une manière qu'il jugeait aussi totale et complète que puisse être la démonstration d'un fait » (Bernard Cazes, 1986, citant Denis de Rougemont).

En réalité, vis-à-vis des changements techniques, c'est l'incertitude qui prévaut. Il faut à la fois s'attendre à l'imprévu de nouvelles découvertes ou d'innovations, mais aussi ne pas oublier que ce qui est technologiquement possible aujourd'hui ne se développera que lentement en raison des inerties et des contraintes économiques et sociales. On peut citer l'exemple des nodules polymétalliques : leur exploitation pourtant techniquement possible est finalement moins rentable que celle des mines existantes et pose aussi de considérables problèmes géopolitiques. Le domaine des sciences de la vie et du génie génétique abonde d'exemples du même type.

La myopie face aux changements conduit à deux types d'erreurs symétriques : les surestimer et les sous-estimer. Le premier cas est le plus fréquent, notamment face au changement technique mais le second se rencontre aussi. Ainsi, le passage du monde rural au monde industriel s'est effectué en quelques générations ; autre exemple, la vie relationnelle des familles et des villages a été bouleversée en quelques années par le développement de la télévision. Mais dans le même temps, les structures familiales dont parle Emmanuel Todd (1983)¹ paraissent se reproduire depuis des millénaires. Il y a donc des permanences malgré l'irruption fréquente de changements structurels.

Le sentiment qui prévaut est en effet celui d'une accélération du changement, d'une histoire à surprises toujours renouvelées et plus nombreuses. Songeons à l'effondrement des régimes communistes en Europe de l'Est, à la réunification de l'Allemagne devenue réalité en 1990 ; tout cela était impensable quelques années, voire quelques mois auparavant. On remarquera cependant que ces changements surprenants s'appuient précisément sur des forces d'inerties comme l'identité culturelle et le nationalisme qui ont résisté à des décennies de tentatives d'étouffement et d'éradication. Leur refoulement accumulé, comme l'eau derrière un barrage, explique leur force actuelle.

La bonne évaluation des forces d'inertie et des forces du changement dépend aussi de l'horizon considéré. Il faut bien distinguer les notions de court, moyen et long termes, respectivement caractérisées par l'action des

1. Voir chapitre 4.

variables conjoncturelles, tendanciennes et structurelles (Christian Goux, 1969). Dans bien des domaines, l'accélération du changement se traduit par un rétrécissement du moyen terme et par un rapprochement du long terme, c'est-à-dire l'horizon à partir duquel beaucoup de choses peuvent avoir changé. Dans certains secteurs industriels comme l'électronique, un horizon de deux à quatre ans, c'est déjà du long terme ; pour l'industrie aéronautique les inerties sont telles qu'il faut se situer à des horizons de dix ou quinze ans pour parler de long terme.

L'effet d'annonce incitatif, dissuasif et le mensonge politique

La publication d'une évolution à laquelle on s'attend peut, par sa diffusion même, provoquer des réactions qui viennent influencer cette évolution : c'est l'effet d'annonce. À ce titre, on peut distinguer d'une part les prévisions incitatives, c'est-à-dire celles dont l'annonce a pour effet de contribuer à leur réalisation (en matière d'inflation, l'anticipation et l'annonce d'une hausse ont un effet multiplicateur), et d'autre part les prévisions dissuasives, c'est-à-dire celles dont l'annonce devrait avoir pour effet de provoquer des réactions empêchant leur réalisation. On parlera ainsi de prévisions autoréalisatrices ou autodestructives.

La bonne prévision n'est pas celle qui se réalise, mais celle qui conduit à l'action. L'effet d'annonce n'est pas toujours une erreur : il peut être recherché pour corriger une évolution dans un sens plus souhaitable. En effet, « prévoir une catastrophe est conditionnel, c'est prévoir ce qui arriverait si nous ne faisons rien pour l'empêcher » (Gaston Berger, 1967). La prévision démographique est l'exemple même des erreurs recherchées dans la mesure où les avertissements qu'elle nous donne devraient conduire à engager des actions immédiates en vue de corriger l'évolution non souhaitée. L'effet d'annonce reste parfois sans lendemain : les pays d'Afrique font souvent peu pour freiner leur natalité et l'Europe rien pour empêcher son vieillissement et son déclin démographique.

En matière économique, comme le soulignait Keynes (1936), « un simple changement de prévision est capable par ses effets de provoquer une oscillation semblable dans sa forme à un mouvement cyclique ». Ainsi, l'annonce de la pénurie d'un produit, d'une matière, prépare-t-elle souvent l'abondance pour quelques années plus tard. L'agriculture et les matières premières sont particulièrement sensibles à ce type d'effets où les investissements jouent avec retard.

Dans le domaine de la politique économique, l'effet d'annonce est très prisé des dirigeants qui jouent en permanence au poker menteur. Les

responsables politiques se servent des effets d'annonce comme des mensonges utiles pour des objectifs, en principe, d'ordre supérieur. Les gouvernements d'aujourd'hui sont mieux renseignés que ceux d'hier, aussi y a-t-il une évolution constatée par Jean-François Revel (1988) : « le mensonge politique, aujourd'hui, et c'est une nouveauté, vise à tromper avant tout les opinions publiques. Le mensonge politique à l'ancienne visait à tromper d'autres gouvernements. » On a les dirigeants (et les médias) que l'on mérite et ils ne changeront de politique que si nous changeons d'attentes et de comportements.

Ces propos sans illusion mais non désespérés (après tout, l'avenir sera le fruit de notre volonté ou de son absence) incitent à ajouter deux commentaires. Le premier, du professeur Georges Burdeau (1977) qui nous a naguère initié à la science politique : « il est en effet une loi qui se dégage de la pratique de la démocratie pluraliste, c'est qu'une majorité ne survit pas à l'application de son programme » en raison de « l'ampleur de la marge qui sépare un programme électoral d'un programme de gouvernement, le premier exprime le désirable, le second est lié par le possible ». L'offre ne fait que répondre à la demande et à qui la faute si « la première de toutes les forces qui mènent le monde est le mensonge » comme le fait remarquer Jean-François Revel (1988).

L'insuffisance et la censure de l'information

La lumière aveugle si elle est regardée de trop près, d'où un besoin de recul face aux projecteurs de l'actualité et au foisonnement d'informations où le secondaire finit par cacher l'essentiel. On constate en effet une véritable pollution de l'esprit par surabondance d'informations inutiles, voire trompeuses, et une insuffisance d'informations stratégiques. Cette situation est moins le fruit du hasard ou la rançon du progrès que la conséquence des millions de parties de bras de fer qui se jouent, partout en même temps, dans le monde. L'information doit souvent être comprise comme un jeu d'annonce où, comme au poker, le bluff compte souvent plus que la réalité.

Face à ce problème, Jean-François Revel (1988) pose une question grave : « comment expliquer la rareté de l'information "exacte" dans les sociétés libres [...] ceux qui collectent l'information semblent y avoir pour souci dominant de la falsifier et ceux qui la reçoivent de l'éluder ? » et quelques pages après il avance une explication collective : « régler la circulation de l'information (dans un sens favorable) constitue un élément déterminant du voir » et individuelle : « le besoin de croire, plus fort que le désir de savoir ; la mauvaise foi, par laquelle nous

prenons la précaution de nous dissimuler la vérité, à nous-mêmes, pour être plus sûrs de notre fermeté quand nous la nierons devant autrui ; la répugnance à reconnaître une erreur, sauf si nous pouvons l'imputer à nos qualités ; enfin et surtout notre capacité d'implanter dans notre esprit, ces explications systématisées du réel que l'on nomme idéologies, sortes de machines à trier les faits favorables à nos convictions et à rejeter les autres. »

L'information pertinente sur le futur comme sur le présent ou le passé est une denrée rare et sa communication et son échange ne sont pas des processus neutres et gratuits. « Informer l'autre, lui communiquer des éléments qu'il ne possède pas, c'est se dévoiler, c'est renoncer à des atouts qu'on aurait pu marchander. » (Michel Crozier et Ehrard Friedberg, 1977).

Décoder l'information ou la désinformation à la lumière des jeux de pouvoir, cela veut dire la recouper aussi souvent que possible, exiger les sources et la relativiser par rapport aux acteurs qui la créent et la diffusent. Sinon, tout est permis y compris les fausses vérités véhiculées d'autant plus facilement qu'elles répondent aux attentes, « caressent dans le sens du poil » ou s'inscrivent dans la ligne du temps.

L'information n'est jamais neutre. Il faut donc relativiser la portée des opérations de communication et des bases d'information. Ce qui est caché est parfois plus important que ce qui est montré : on nous en met plein la vue de chiffres et de commentaires pour mieux nous aveugler. Que les sceptiques consultent les annuaires statistiques, ils y verront, par exemple, que l'évolution du chômage y est généralement présentée en taux et en variation d'une année sur l'autre mais rarement avec les valeurs absolues qui, seules, permettent des calculs et des comparaisons d'une période à l'autre, d'un pays à l'autre. Ces chiffres existent mais leur accessibilité est, comme par hasard, limitée, donnée avec retard.

Ainsi, l'information sert le plus souvent, ne serait-ce que par omission, des intérêts bien précis. Il faudrait toujours se demander « à qui le crime profite-t-il ? ». Combien d'études aux analyses fondées dorment dans les tiroirs parce que politiquement inopportunes ? Combien de rapports pertinents vidés de leur substance par une toilette des mots ? Combien de réalités connues des initiés mais que personne ne peut ou n'ose signer ? La plus efficace et la plus puissante des censures est d'ailleurs l'autocensure que s'imposent les chercheurs et les cadres pour ne pas déplaire à leurs commanditaires ou à leurs supérieurs.

L'inexactitude des données et l'instabilité des modèles

L'économie ne se soumet pas aux règles en vigueur dans les sciences plus « exactes » comme la physique : les données statistiques sont fournies sans aucune estimation de l'erreur qui a pu être commise dans leur établissement. Si l'on en croit Oskar Morgenstern (1972) aux États-Unis, même le niveau du PIB ne serait connu qu'à plus ou moins 10 % près et rien ne prouve que le biais dans l'erreur d'estimation soit systématique. Si la balance n'est pas fidèle, il ne faut guère accorder de confiance aux pesées, ce qui en l'espèce signifie que même le signe de variation du PIB peut être sujet à caution.

Dans ces conditions, à quoi bon des calculs sophistiqués et précis au centième et au millième près, dès lors que les chiffres avant la virgule ne sont pas sûrs. Rappelons ce que disait Georges Elgozy (1981) à propos des nombres : « dans toute statistique, l'inexactitude du nombre entier est compensée par la précision des décimales ».

L'inexactitude des données, que l'on peut définir comme le fruit composite de l'erreur, de l'incertitude et de l'imprécision, hypothèque sérieusement la validité des modèles qui ne font pas, alors que c'est possible, systématiquement l'objet d'une analyse de sensibilité. Sans connaissance de l'erreur, de l'incertitude et de l'imprécision, l'introduction de données économiques dans les calculateurs est « une opération dénuée de signification » comme le relevait Oskar Morgenstern (1972).

Conclusion, l'on devrait toujours se poser la question suivante : si une donnée d'entrée est modifiée de façon infinitésimale, en est-il de même pour les variables résultats ? Ce test de robustesse fait trop souvent défaut.

L'inexactitude des données est aussi lourde de conséquences pour l'étude des modèles sensibles aux conditions initiales comme ceux qui régissent les bifurcations et le chaos déterministe (voir chapitre 3). En d'autres termes, il est permis de douter que de tels modèles soient un jour opérationnels en sciences économiques.

L'erreur d'interprétation

La prévision procède en général d'une lecture unique, alors que le fait est un et sa lecture multiple ; l'erreur d'interprétation qui en découle est à l'origine d'un grand nombre d'erreurs de prévision. Comme le souligne Bertrand de Jouvenel (1964), c'est « parce que Marx regarde l'histoire comme une lutte de classes que la révolution de 1848 n'est à ses yeux qu'une parodie de la première Révolution française [...] mais d'autres voient dans cette révolution une prise de conscience des nationalités qui

va se répandre sur toute l'Europe. » Ainsi, il n'y a pas de réalité indépendante de la perception et la perception des faits dépend de la théorie avec laquelle nous les considérons. Les faits objectifs ne sont rien ; ils n'existent qu'au travers de notre perception subjective. « Les données ne deviennent information scientifique que par le lien de la théorie. » (Oskar Morgenstern, 1972).

L'erreur d'interprétation est d'autant plus difficile à relever qu'une théorie fautive peut donner des prévisions exactes. Inversement, une théorie valide pourra ne jamais être vérifiée ou tarder à l'être : témoin, la théorie de la relativité générale d'Einstein. L'erreur d'interprétation est acceptable dans la mesure où interpréter c'est parier non seulement que la lecture que l'on a des phénomènes est la bonne, mais aussi qu'elle sera vérifiée. Le pari est nécessaire dans la mesure où il n'y a pas de vérités absolues mais seulement des vérités relatives. Toute proposition est vraie et son contraire aussi, l'important est de ne pas se tromper de proportion.

Comme le souligne Pavel Apostol (1972), un même couple dialectique thèse-antithèse peut conduire à plusieurs synthèses différentes toutes aussi valables les unes que les autres. Ce qui, remarquons-le au passage, ne signifie pas toutes aussi probables. Mais l'esprit humain n'admet pas facilement cette pluralité car reconnaître que plusieurs interprétations sont possibles, c'est relativiser et donc diminuer l'importance de chacune d'entre elles.

L'arbre cache souvent la forêt. Trouver une solution conduit d'une certaine manière à ne plus chercher les autres solutions et même à les refuser lorsqu'on les rencontre. On peut comprendre cette attitude au travers de la théorie des « obstacles épistémologiques » développée par Gaston Bachelard (1970).

Les obstacles épistémologiques

Un certain nombre d'erreurs d'analyse et de prévision s'expliquent par le fait que nous ne regardons que la face éclairée des problèmes et cette lumière nous aveugle, elle nous cache ce qui est hors de son champ.

Gaston Bachelard a eu raison de souligner que « c'est en termes d'obstacles qu'il faut poser le problème de la connaissance scientifique. [...] D'une manière générale, les obstacles à la culture scientifique se présentent toujours par paires, c'est au point que l'on pourrait parler d'une loi psychologique de la bipolarité des erreurs ; dès qu'une difficulté se révèle trop importante, on peut être sûr que, en la tournant, on butera sur un obstacle opposé ». Ainsi par exemple, dans sa démarche scientifique,

l'homme a dû franchir l'obstacle du subjectivisme, mais en le tournant il est tombé sur celui de l'objectivisme; la connaissance rationnelle (science) étouffe la connaissance sensible (poésie), c'est « la régularité dialectique des erreurs ».

N'est-ce pas ce que signifiait André Breton (1933) qui, avec ses mots de poète, militait déjà pour la réconciliation du cerveau gauche et du cerveau droit. Ainsi, écrivait-il: « il est absolument insuffisant selon moi de préconiser l'usage d'une manette à l'exclusion de toutes les autres. Le rationalisme absolu qui reste de mode ne permet de considérer que des faits relevant étroitement de notre expérience; inutile d'ajouter que l'expérience même s'est vue assigner des limites; elle tourne dans une cage d'où il est de plus en plus difficile de la faire sortir. [...] Sous couleur de civilisation, sous prétexte de progrès, on est parvenu à proscrire tout mode de recherche de la vérité qui n'est pas conforme à l'usage. »

Celui qui ne se sert que d'une seule manette pour mener sa recherche mutile sa pensée. Cette infirmité se présente sous deux aspects: il peut tout aussi bien s'agir de privilégier l'émotion et l'intuition, par rapport à la raison que l'inverse, ce qui serait tout aussi absurde. Ce serait franchir un obstacle pour buter sur son symétrique, c'est ce que Gaston Bachelard (1970) appelle un obstacle épistémologique. C'est peut-être aussi ce que Fourier qualifiait « d'égarement de la raison », expression disant que la raison a été égarée et qu'il faut la redresser ou qu'elle est en elle-même égarée et qu'elle doit laisser place à l'attraction passionnelle (le cœur a des raisons que la raison ne connaît pas).

Le dialogue permanent entre la théorie et la pratique, fondement du principe de la connaissance, est nécessairement subjectif et objectif puisque le chercheur fait lui-même partie de la société qu'il se propose d'étudier. Ce dialogue ne doit pas seulement s'appuyer sur l'élément intellectuel mais aussi sur l'élément émotionnel; c'est la réhabilitation du subjectivisme et du désir comme force productive d'avenir qui fait à nouveau surface.

3. DES CAUSES D'ERREURS SPÉCIFIQUES À LA PRÉVISION CLASSIQUE

Toute démarche de prévision peut être caractérisée par une grille de lecture à plusieurs composantes: la vision adoptée, les variables étudiées, les relations envisagées, l'explication retenue, l'avenir recherché et la méthode utilisée.

Le plus souvent, la prévision classique adopte une vision parcellaire, étudie des variables quantitatives, envisage des relations statiques, retient le passé comme clé d'explication d'un avenir unique, recherche et utilise des modèles déterministes comme méthode de prévision. Ces caractéristiques spécifiques de la prévision classique sont les causes de nombreuses erreurs de prévision.

Vision parcellaire « toutes choses égales par ailleurs »

La prévision parcellaire, ne retenant que quelques variables explicatives, en général économiques et quantifiées, sans tenir compte de l'évolution des rapports de force et de l'apparition de nouvelles tendances, est souvent plus trompeuse qu'utile. Cette déficience résulte notamment du fait que l'économie s'érige en secteur autonome : la prévision économique est coupée de la prévision sociale et politique et elle est de plus morcelée en prévision technologique, démographique, etc. Pourtant, au fur et à mesure que l'évolution s'accélère, l'interdépendance se renforce : tout agit sur tout, rien n'est plus égal par ailleurs, et une vision globale s'impose. À la prévision-quantification, il faut substituer une prospective globale prenant en compte les principaux paramètres qualitatifs, quantifiables ou non qui jouent, de près ou de loin, sur le phénomène étudié.

Exclusion des variables qualitatives non quantifiables

La prévision se voulant essentiellement chiffrée, généralement seules les variables quantitatives sont intégrées dans les modèles de prévision. En ne retenant que ces variables, les modèles se révèlent incapables de prévoir les changements provoqués par l'évolution des variables qualitatives, par l'irruption du structurel dans le conjoncturel.

Par ailleurs, comme nous l'avons déjà souligné, si les faits sont objectifs, leur perception, et par conséquent leur interprétation, est nécessairement subjective ; pourtant, toutes les variables retenues en prévision sont le plus souvent considérées comme objectives. Les partisans de la prévision se refusent, trop souvent, à remettre en cause l'objectivité de leurs variables et à intégrer des variables non quantifiables, ce qui supposerait d'autres modèles. L'effort de réflexion sur les facteurs qualitatifs, comme les projets et les comportements d'acteurs, les facteurs socioculturels, doit être d'autant plus soutenu que toute quantification, et celle-ci est nécessaire pour ce qui peut l'être, revient à privilégier ce qui est quantifiable au détriment de ce qui ne l'est pas.

Relations statiques

Les méthodes de prévision classique (extrapolation de tendance, modèles mathématiques et économétriques) supposent l'existence de relations stables entre les variables qu'elles intègrent et font comme si les structures étaient constantes, ce qui serait tout à fait satisfaisant dans un univers à évolution lente, mais s'avère illusoire dans un monde où, s'il y a des invariants, beaucoup de choses changent.

On peut citer l'exemple de la corrélation classique entre énergie et PIB: le niveau de consommation d'énergie par habitant en l'an 2010 est déduit à partir du PIB prévu pour cette même année en tenant compte du coefficient de corrélation constaté dans le passé entre ces deux variables. Remarquons que la variable considérée comme « explicative » (le PIB) fait elle-même l'objet d'une prévision qui, à son tour, peut résulter d'une autre prévision, mais à un moment ou un autre on s'aperçoit que c'est finalement le temps qui est retenu comme variable pseudo-explicative.

Le temps n'explique rien; une variable ne s'explique pas par elle-même, mais par l'évolution des relations qu'elle entretient avec d'autres variables elles-mêmes en mouvement; les relations ne sont pas statiques, mais dynamiques. La consommation d'énergie future ne dépend pas seulement de la croissance économique mais aussi de l'évolution de sa relation avec celle-ci (élasticité). Considérer cette relation comme constante a été une cause majeure d'erreur de prévision énergétique (voir § 4 sur les chocs pétroliers d'hier et de demain).

Explication par le seul passé

De nombreuses erreurs de prévision résultent du fait que l'on recherche, de façon simpliste, l'explication du futur dans le passé. Les modèles économétriques, par exemple, s'appuient sur les séries observées dans le passé pour prévoir l'avenir à plus ou moins long terme et, même si les variables évoluent, elles le font en conservant des relations statiques. Ainsi, non seulement en prévision classique le futur s'explique par le passé, mais il est aussi à son image. Cette hypothèse n'est pas fondée et chaque jour en apporte la preuve puisque, notamment à cause de l'accélération du changement, l'avenir ressemble de moins en moins au passé: « l'avenir est comme le reste, il n'est plus ce qu'il était » (Paul Valéry).

En prospective, l'avenir est la clé d'explication du présent, la finalité est aussi causalité. Le renversement de la flèche du temps rend obsolète l'extrapolation des tendances et impuissants les modèles économétriques qui n'intègrent pas les projets d'acteurs.

Avenir unique et certain

L'avenir d'aujourd'hui sera le passé de demain ; l'esprit humain procède par analogie : il constate que le passé est unique et que les faits passés sont certains ; il sait qu'il n'y aura qu'un seul avenir et que les faits d'avenir au fur et à mesure qu'ils se produisent deviendront certains. L'erreur de prévision commise fréquemment consiste à se laisser emporter par l'analogie et à conclure que, puisqu'un seul avenir se produira effectivement, cet avenir est inéluctable, et qu'il n'y en a pas d'autres possibles. On retrouve la prévision-prédiction dont l'objet est de révéler un avenir prédéterminé et par conséquent unique.

L'incertitude qui affecte les résultats de la prévision classique ne résulte pas du fait que plusieurs avènements sont possibles mais concerne seulement la plus ou moins bonne précision avec laquelle on a estimé cet avenir unique. On retrouve ceci dans les modèles économétriques, où l'hypothèse de distribution normale des résidus conduit à fournir pour C_t , consommation de l'année t (expliquée par les revenus antérieurs), une fourchette d'estimation dans laquelle par exemple il y a 80 à 90 chances sur 100 que C_t se situe.

Cette notion de ligne d'avenir unique et certain, l'incertitude ne pesant que sur l'erreur d'estimation, est à l'origine d'un grand nombre d'erreurs de prévision, car l'avenir est multiple et cette pluralité le rend incertain. Il faut reconnaître que prévoir plusieurs avènements est difficile, car c'est relativiser la validité de chaque raisonnement menant à chaque avenir ; malheureusement, le pourcentage d'erreurs de prévision est exactement égal à la somme des probabilités des futurs possibles que l'on a ignorés.

Modélisation excessive et *mathematical charlatany*

Un modèle est un schéma simplifié de la réalité. Les modèles utilisés en prévision classique (mathématiques et économétriques) sont essentiellement quantitatifs et statistiques. Tout modèle peut être considéré comme une boîte noire dans laquelle rentrent des données et de laquelle sortent des résultats. Les modèles sont quantitatifs dans la mesure où les données d'entrée sont des variables quantitatives et où le résultat recherché est une prévision chiffrée.

L'erreur de prévision résulte du fait que l'on finit par considérer comme certain le résultat obtenu et par oublier que, non seulement, les données d'entrée sont incomplètes et entachées d'erreurs, mais aussi que le choix du modèle n'est pas neutre et conditionne les résultats. La boîte noire

renferme une théorie, une lecture des faits qui n'a qu'une valeur relative, d'autres lectures sont possibles à partir des mêmes faits.

La validité d'un modèle dépend de sa bonne représentation des phénomènes réels et non de son abstraction ou de l'élégance de sa formalisation. À force de simplifier la réalité pour le plaisir d'utiliser les mathématiques, on a fini par transformer les modèles en schémas déformants de la réalité. Il convient ici de dénoncer avec Maurice Allais (1989) la *mathematical charlatanry* dont est victime la science économique : « depuis presque quarante ans, la littérature économique contemporaine s'est développée dans une direction totalement erronée : le développement de modèles mathématiques tout à fait artificiels et totalement détachés du réel ; et elle est de plus en plus dominée par un formalisme mathématique qui fondamentalement représente une immense régression ».

Naturellement, la modélisation et l'utilisation des mathématiques à bon escient peuvent constituer un progrès par rapport à des raisonnements littéraires dont le manque de rigueur se réfugie souvent derrière des concepts flous et des formules toutes faites. Il ne s'agit donc pas de rejeter les chiffres et la modélisation mais de les utiliser avec précaution. En effet :

- les économistes oublient trop souvent qu'un modèle n'est pas la réalité, mais un moyen, parmi d'autres possibles, de la regarder. Dès lors, ils devraient s'imposer comme règle de prudence et de neutralité, un plus grand pluralisme méthodologique (tester plusieurs modèles, plusieurs approches, chacun servant de garde fou aux autres) ;
- il n'est pas acceptable de restreindre les futurs possibles au nom de la logique et des contraintes d'un modèle construit sur le passé. Au lieu de déterminer des variantes en fonction des modèles, il faudrait partir des scénarios pour construire les modèles les plus appropriés à représenter l'évolution que l'on veut explorer. En d'autres termes, il faut plier les modèles à la réalité que l'on veut construire et non l'inverse ; les moyens ne doivent pas l'emporter sur les fins ;
- un modèle sophistiqué comprenant plusieurs milliers d'équations simultanées ne décrit pas nécessairement mieux la réalité. Cette apparente exhaustivité est d'autant plus illusoire que l'on a omis des facteurs non quantifiables, mal connus ou controversés. En outre, de tels modèles complexes échappent de plus en plus à la compréhension des utilisateurs qui n'ont pas participé à leur construction (représentants syndicaux, économistes d'entreprises, chercheurs des autres spécialités). Rappelons aux spécialistes qui l'ont oubliée, la leçon de l'expérience joliment formulée par Jean-Noël Kapferer : « mieux vaut une imperfection opérationnelle qu'une perfection qui ne l'est pas ». Méfions-nous aussi de l'abstraction

définie par Georges Elgozy (1981) comme « la seule démarche de pensée qui permette d'expliquer bien ce que l'on ne comprend pas. »

La vision parcellaire, les variables quantitatives, les relations statiques, l'explication de l'avenir par le passé, la recherche d'un avenir unique et prédéterminé à l'aide de modèles déformant la réalité sont autant de causes d'erreurs spécifiques à la prévision classique qui relèvent d'une attitude passive ou adaptative face à l'avenir, où l'action et la liberté, c'est-à-dire finalement ce qui ne peut être mis en équation, n'ont pas leur place.

La prospective milite en faveur d'une prévision globale, qualitative et multiple en avenir incertain. Elle s'attache à prendre en compte les projets et les comportements d'acteurs; elle prône une attitude volontariste et non plus subie face à l'avenir.

Tableau comparatif de la prévision classique et de la prospective

	Causes d'erreurs de prévision	Caractéristique de la prospective
Vision	Parcellaire « toutes choses égales par ailleurs »	Globale « rien n'est égal par ailleurs »
Variables	Quantitatives, objectives et connues	Qualitatives, quantifiables ou non subjectives, connues ou cachées
Relations	Statiques, structures constantes	Dynamiques, structures évolutives
Explication	Le passé explique l'avenir	L'avenir, raison d'être du présent
Avenir	Unique et certain	Multiple et incertain
Méthode	Modèles déterministes et quantitatifs (économétriques, mathématiques)	Analyse des jeux d'acteurs Modèles qualitatifs (analyse structurelle) et stochastiques (impacts croisés)
Attitude face à l'avenir	Passive ou réactive (avenir subi)	Préactive et proactive (avenir voulu)

Le conformisme des conjoncturistes

Le conformisme des conjoncturistes est probablement la cause la plus courante d'erreurs de prévision. Ce conformisme s'étend au-delà de ce cercle de spécialistes, puisqu'alors que ceux-ci se « trompent » chaque année (voir encadré ci-dessous), ils sont écoutés sans coup férir par les hommes politiques, les énarques du ministère du Budget, les banquiers, etc.

Le pluralisme des centres de prévision et de conjoncture, voulu par les pouvoirs publics qui en subventionnent quelques-uns, ne serait-il que de façade? On constate que malgré la diversité des outils, les prévisions se situent dans un mouchoir de poche. Karine Bouthevillain et Alexandre Mathis (1995) ont bien épinglé ce comportement : « compte tenu de la

**Extrait de l'article « Erreurs de prévision :
une réflexion prospective sur l'avenir 1993 »**

« Nous avons retenu neuf organismes qui prévoient un ensemble constant de variables macro-économiques françaises, à plusieurs horizons de court terme. [...]

Au-delà de la diversité des outils mis en œuvre, les conclusions chiffrées des différents organismes sont très proches. [...]

Globalement, les grands organismes enveloppent leurs prévisions d'un discours assez homogène. Certains prennent davantage en compte les incertitudes sur les hypothèses d'environnement international, d'autres mentionnent la présence d'incertitudes élevées pesant sur leur prévision sans les retranscrire dans les chiffres. Néanmoins, le pluralisme des centres de conjoncture (État, entreprises, banques, université, presse, etc.) n'exclut apparemment pas le conformisme en matière de prévisions chiffrées et de discours justifiant cette prévision. Les prévisions pour la croissance française en 1993 et 1994 étaient donc optimistes car elles correspondaient au scénario habituel (quoiqu'un peu ralenti) d'une phase ascendante d'un cycle. [...]

L'examen des erreurs pour l'année 1993 montre donc qu'elles ne peuvent être considérées comme exceptionnelles. Elles sont (malheureusement) dans la norme de précision que les prévisionnistes sont capables d'atteindre aujourd'hui. Par rapport à la volatilité des erreurs de prévisions sur longue période, les erreurs de 1993 n'apparaissent pas excessives. Elles témoignent des limites et des difficultés des exercices de prévision, surtout lors d'un retournement de conjoncture. »

Source: K. Bouthevillain et A. Mathis (1995).

concurrence qui prévaut entre les organismes, il vaut mieux se tromper au même titre que les autres que prendre un risque substantiel, même s'il conduit *in fine* à une prévision plus juste. » Ils ajoutent: « il vaut mieux une prévision inexacte mais assise sur un scénario crédible qu'une prévision exacte mais non justifiée ». Cette affirmation « semble partagée par la plupart des organismes ».

Il est vrai que les spécialistes de ces instituts sortent presque tous du même moule de formation; ce qui, malgré la garantie de qualité, réduit sans doute le pluralisme de la pensée. Ainsi, au printemps 1992, le consensus était unanime pour annoncer une reprise économique pour 1993. Au lieu d'une croissance de 2,5 %, c'est un recul du PIB que l'on a connu. La même erreur s'est répétée en 2003 pour la France avec une croissance ramenée à 1,2 % au lieu des 2 % espérés. Ce qui montre que les conjoncturistes sont aussi incapables de pressentir les retournements de tendance que les prospectives le sont pour les ruptures.

Ce conformisme des conjoncturistes s'accompagne d'une myopie congénitale. Les débats et les incertitudes concernent d'abord les variables de court terme (taux d'intérêts, variations des stocks, des investissements de la demande des ménages, des exportations, etc.). Les fluctuations de ces variables conjoncturelles souvent importantes masquent des tendances structurelles comme le vieillissement et la saturation relative des marchés des pays développés. Alors que précisément dans les marchés saturés, la demande provenant essentiellement du renouvellement est très sensible aux fluctuations de la conjoncture.

4. ILLUSTRATION: LES CHOCS PÉTROLIERS D'HIER ET DE DEMAIN

La prévision énergétique est un domaine privilégié pour l'analyse des erreurs de prévision et de leurs causes. La myopie collective en la matière a conduit régulièrement soit à l'absence dramatique de décision, soit à des choix non fondés et risqués. Les leçons du passé auraient pourtant dû permettre d'éviter les chocs pétroliers et certaines erreurs de prévision et de choix stratégiques.

Pourquoi le premier choc pétrolier était-il prévisible?

Le premier choc pétrolier n'avait pas été prévu ou plutôt ceux qui le prévoient n'avaient pas été entendus. Pourtant, avec le recul du temps, il apparaît comme la conséquence logique des tendances lourdes qui se sont développées au cours des années soixante (baisse des prix du pétrole et substitution accélérée du pétrole au charbon, dépendance énergétique croissante des pays occidentaux vis-à-vis de l'Opep, etc.) et du jeu des acteurs déterminants du système énergétique mondial dans la même période, l'Opep d'une part, et les compagnies pétrolières d'autre part.

Le rôle croissant des pays exportateurs de pétrole (avec, en 1960, la création de l'Opep) aurait dû retenir l'attention, car elle annonçait les événements qui se produisirent ensuite dans le monde pétrolier de 1965 à 1973:

- la revendication nationale en matière de pétrole qui envisage la maîtrise de la production et le traitement sur place d'une partie au moins du pétrole brut;
- l'accord de Téhéran conclu entre les pays de l'Opep et les compagnies à la suite de l'offensive menée à l'initiative de l'Algérie, de la Libye et de l'Irak, qui révisé en hausse le prix du brut;

- la nationalisation à 51 % des sociétés pétrolières françaises en activité en Algérie ;
- la prise de conscience par les pays exportateurs de leur solidarité ;
- leur capacité d'agir collectivement face aux pays consommateurs et la nécessité d'agir très rapidement puisqu'à plus long terme la position stratégique des pétroliers ira en diminuant.

Par ailleurs, la baisse relative des prix du pétrole décidée par les compagnies pétrolières permet aux majors de se débarrasser des indépendants. Ces derniers ne peuvent rattraper sur la commercialisation le dumping des prix du brut et cela conduit à un développement sans précédent du marché de la consommation de pétrole aux dépens des énergies concurrentes (charbon et nucléaire).

Cependant, face à un pétrole dont on prévoit, à l'époque, l'épuisement au début du siècle prochain, la stratégie des firmes pétrolières ne se limite pas au maintien de leur contrôle sur l'exploitation de pétrole, mais vise aussi à organiser l'après-pétrole pour contrôler les futures sources d'énergie. Cette préoccupation se traduit ainsi par les prises de participation de ces sociétés dans des mines de charbon et d'uranium.

Les sociétés pétrolières, fortement implantées dans l'industrie nucléaire, cherchent à rentabiliser des investissements qui jusque-là ne se sont pas révélés rentables, compte tenu des nombreuses difficultés techniques rencontrées et surtout de la forte résistance des mouvements écologistes à l'implantation des centrales nucléaires.

C'est dans ce but que ces sociétés pétrolières organisent au cours de l'été 1973 une pénurie artificielle d'essence aux États-Unis afin de faire pression sur l'administration américaine et de réduire l'opposition au développement du nucléaire.

Ces mêmes sociétés pétrolières étaient, comme l'Opep, en faveur d'une forte augmentation des prix du brut sur le marché mondial qui devrait à la fois :

- rendre immédiatement rentable l'exploitation du charbon américain et de l'énergie nucléaire ;
- augmenter très largement leurs profits à la production, ceci malgré une hausse très importante de la fiscalité des pays hôtes.

En conclusion, le premier choc pétrolier était la conséquence d'un jeu d'acteurs et des tendances que tout le monde connaissait mais sans les rapprocher. Seules la date et l'ampleur de ce choc restaient incertaines.

Des erreurs répétées de prévision et de choix

1973 n'était pas la première crise de l'énergie que connaissait le monde occidental. En 1928, on envisageait déjà sérieusement la gazéification du charbon et l'exploitation des schistes; la pénurie annoncée à cette époque s'est résolue en surabondance d'énergie. La découverte du pétrole au Proche-Orient, dans les années qui suivirent, explique cette erreur, mais ne la justifie pas. La cause de cette erreur se trouve dans l'absence d'imagination et de réflexion face à l'avenir. De même, les ambitieux programmes énergétiques dans le domaine du charbon et du nucléaire, lancés après la crise de Suez en 1956, n'ont finalement pas été réalisés.

En effet, 1956 est une deuxième année clé pour l'étude des problèmes énergétiques contemporains. C'est une année de crise politique et la fermeture du canal de Suez va être très importante, à la fois dans ses répercussions énergétiques et parce qu'elle met en évidence l'effacement de la France et de la Grande-Bretagne sur l'échiquier international.

Erreurs de prévision énergétique (en milliards de tep*)

Consommation énergétique mondiale :

En 1974, la consommation réelle était de 5,6 milliards de tep et l'on prévoyait pour 1985 une consommation de 11 milliards de tep.

En 1985, la consommation réelle fut de 7 milliards de tep et l'on envisageait pour l'an 2000 une consommation de 10 milliards de tep.

Ainsi l'erreur de prévision entre 1974 et 1985 fut de 36 % de surestimation de la consommation mondiale. Elle fut même de 45 % pour les seuls pays industrialisés dont la consommation énergétique réelle était en 1985 de 3,5 milliards de tep alors que la prévision était de 6,5 milliards de tep.

La prévision faite en 1985 pour l'an 2000 de la consommation énergétique mondiale (10 milliards de tep) s'est en revanche vérifiée.

Pour le pétrole, la consommation mondiale s'est avérée en 1985 deux fois moins élevée que prévu en 1974 !

* tep: tonnes équivalent pétrole.

Source: OCDE.

Le problème de l'approvisionnement énergétique est, à cette époque, analysé de manière inexacte (pénurie de pétrole, démarrage de l'énergie nucléaire et regain pour le charbon) et s'accompagne de prévisions qui apparaissent aujourd'hui erronées tant dans les ordres de grandeur que dans la structure de l'énergie prévue à l'époque pour 1970-1975.

Parallèlement, le concept de sécurité des approvisionnements énergétiques se développe à la suite de l'affaire de Suez, ce qui conduit les

gouvernements à diversifier géographiquement les sources de production (Afrique notamment) et à développer (surtout en Europe) les budgets de recherche sur le nucléaire: c'est en 1957 qu'est créé l'Euratom. Néanmoins, ces ambitieux programmes n'ont jamais été réalisés ni pour le charbon¹ ni pour le nucléaire, comme l'illustre l'exemple britannique.

En 1957, le programme nucléaire est multiplié par trois, et on prévoit qu'en 1970 l'énergie nucléaire produira 40 % de l'électricité britannique. Cependant, dans les trois années qui suivent et avant même que les commandes de centrales soient passées, le programme nucléaire est réduit de moitié: l'industrie nucléaire britannique ne s'en est jamais remise.

Ces erreurs de prévisions s'expliquent en partie par les profondes transformations du marché pétrolier d'alors: le brut du Moyen-Orient, « repoussé » du marché américain par les contingentements qu'édicte Eisenhower en 1958 pour des raisons de politique intérieure, est détourné massivement sur l'Europe; le charbon, comme le nucléaire, ne peut résister au dumping imposé notamment par les indépendants américains qui vendent à l'Europe le pétrole qu'ils ne peuvent plus vendre aux États-Unis.

Simultanément, d'autres facteurs poussent à la baisse du prix du pétrole: amélioration de la productivité, progrès technique et économies d'échelle (accroissement de la dimension des raffineries et de la taille des tankers). Ainsi, une fois la crise passée, le prix de l'électricité nucléaire apparaît comme de moins en moins compétitif face à un pétrole de plus en plus abondant et bon marché. Dans la décennie soixante, le prix du pétrole en monnaie constante a régulièrement baissé. De même, le gaz naturel, dont le caractère propre était prometteur, a vu son développement entravé par les bas prix que lui opposait son concurrent le pétrole.

Fort de ces leçons des crises passées, l'observateur avisé des années 1974-1975 pouvait, sans grand risque de se tromper, douter de la réalisation des ambitieux programmes d'indépendance énergétique lancés un peu partout avec beaucoup de publicité et qui, bien souvent, sont restés sans lendemain (la France et dans une certaine mesure le Japon faisant exception en la matière).

À partir de 1975-1976, avec la baisse des prix du pétrole en dollars constants, nombre d'experts ont cru que les choses allaient rentrer dans l'ordre ancien. Le baril de pétrole valait alors 12 dollars et, en tant que consultant, nous avons toutes les peines du monde à faire accepter aux

1. Objectif CECA: 330 millions de tonnes en 1965. Réalisation: 250 millions de tonnes de charbon, c'est-à-dire inférieure à la production de 1953.

entreprises clientes qu'il fallait, au moins par prudence, explorer des scénarios de forts renchérissements énergétiques¹.

En effet, le deuxième choc pétrolier était, lui aussi, envisageable dès lors que l'excédent financier des pays pétroliers diminuait d'année en année depuis 1975 et que le déficit était prévu à partir de 1980. D'ailleurs, dès 1977, le cheikh Yamani, ministre saoudien du pétrole, déclarait « qu'il serait prudent de prévoir pour 1990 un prix du pétrole dépassant 25 dollars le baril »².

En 1979, la crise énergétique a été vraiment prise au sérieux mais parfois de manière excessive. Un vent de panique a soufflé sur l'Occident : le monde allait manquer de pétrole, le compte à rebours était soi-disant commencé et le renchérissement en fournissait la preuve définitive. Conclusion, en France, il fallait au plus vite développer des programmes de substitution à partir de l'énergie nucléaire qui était la seule énergie de transition disponible avant longtemps. C'était, selon les analyses dominantes, le seul moyen de desserrer le nœud coulant énergétique qui, seul, empêchait le retour à une croissance soutenue : n'était-ce pas, d'ailleurs, le deuxième choc pétrolier qui avait brisé net la reprise économique mondiale amorcée en 1978 ?

L'erreur de diagnostic conduisit à l'erreur de prescription : le programme électronucléaire français était surdimensionné par rapport aux besoins prévisibles. Cette conclusion s'est imposée, à nos yeux, dès 1978. En effet :

- seule l'énergie bon marché était rare, l'énergie chère était abondante ;
- les renchérissements de l'énergie, pourvu qu'ils soient progressifs, étaient salutaires car ils poussaient aux économies et à la substitution ;
- la croissance économique risquait d'être durablement ralentie en raison des causes structurelles (autres qu'énergétiques) de la crise économique mondiale.

Dans ces conditions, le fameux « tout nucléaire, tout électrique » représentait un pari trop risqué valable uniquement dans une conjoncture peu probable de croissance soutenue de la demande d'énergie.

Certes, le développement de l'énergie nucléaire était indispensable, mais on a vu trop grand, on s'est trompé sur tous les tableaux. La croissance économique n'est pas redevenue forte, la consommation d'énergie a diminué³ alors

1. Nous avançons à l'époque l'hypothèse d'un doublement avant 1985 (25 dollars le baril). Ce faisant, nous étions auprès de certains de nos amis experts à la limite du discrédit.

2. *Le Monde* du 21 décembre 1977.

3. Les meilleurs experts tablaient sur une élasticité de la consommation d'énergie, par rapport à la croissance, comprise entre 0,6 et 0,8. Entre 1979 et 1985, elle a été de 0,3 pour la France.

que le pétrole est resté abondant. Le demi-échec du pari nucléaire servira-t-il de leçon pour les paris télématiques et autres ?

À l'évidence, les incertitudes de la croissance économique, de la consommation d'énergie et du marché pétrolier commandaient une stratégie visant à plus de souplesse. En mettant tous nos œufs dans le même panier nucléaire, au demeurant peu flexible, nous avons partiellement, et au moins provisoirement, transformé un atout potentiel en charge réelle. Les responsables peuvent prendre des paris risqués, mais ils doivent le faire en connaissance de cause et de conséquence. Il ne devrait pas y avoir de responsabilité sans sanction positive ou négative en cas de succès ou d'échec.

Il est vrai que le suréquipement nucléaire de la France lui permet d'exporter de l'électricité vers les autres pays européens, non sans dommage pour l'environnement, les lignes à haute tension massacrant, entre autres, les sites de haute montagne dans les Pyrénées et les Alpes. En outre, depuis Tchernobyl, plus personne ne peut exclure absolument un incident majeur dans une centrale, même si toutes les précautions sont prises. La plupart des autres pays européens ont renoncé au nucléaire. Faut-il donc laisser les tenants du nucléaire transformer la France en « château nucléaire » de l'Europe ? Ce sont les « réserves de capacité » qui on incité à exporter. Mais n'allons pas trop loin dans ce sens, sinon on finira par construire en France de nouvelles centrales sous prétexte d'exportation vers des pays qui ne veulent, à aucun prix, du nucléaire chez eux.

Voilà pour les erreurs passées. Les prévisions actuelles sont-elles plus fiables qu'hier ? Le Conseil mondial de l'énergie (2000) prévoyait pour 2020 une consommation d'un peu plus de 13 milliards de tep dont le quart pour le pétrole, soit à peine plus que ce qui était prévu en 1985 pour 2000. Les scénarios pour 2050 donnent une fourchette de demande mondiale comprise entre 14 et 25 milliards de tep. Si jusqu'ici on a systématiquement surestimé la demande mondiale et singulièrement pour le pétrole, c'est d'abord parce que le ralentissement des économies développées n'a jamais été considéré comme durable. Dans l'avenir, c'est l'inverse qui pourrait se produire si, comme probable, le décollage de nombre de pays en développement se confirmait. N'oublions pas que la consommation d'énergie par tête de l'ordre de 8 tep par habitant en Amérique du Nord en 2000 était deux fois plus faible en Europe de l'Ouest et cinq à six fois plus faible dans les pays en développement.

Dernière remarque, on sait le renchérissement progressif de l'énergie propice aux économies et à la substitution. Il est par conséquent légitime

de se demander si la baisse relative du prix du pétrole depuis le milieu des années quatre-vingt ne prépare pas de nouveaux chocs pétroliers d'autant plus brusques que nous aurions relâché notre effort. De ce point de vue, la crise due à l'invasion du Koweït par l'Irak n'a été qu'un avertissement.

Énergie, le prix de l'abondance

Les leçons de l'histoire énergétique posent une question essentielle : ne regardons-nous pas, une fois de plus, l'avenir avec des yeux aveuglés par le présent ?

L'augmentation des prix du pétrole dans les années soixante-dix s'est traduite logiquement par un gonflement considérable des ressources économiquement exploitables et par une diminution de la demande. Les possibilités d'économiser l'énergie se mesurent au prorata du gaspillage. Aux États-Unis, moins de la moitié de l'énergie primaire consommée est effectivement utile : le reste est perdu.

Le XX^e siècle s'est achevé sans nouveau renchérissement majeur, avec des oscillations du cours du baril entre 10 et 35 dollars. Le début du XXI^e a été marqué par de nouveaux chocs qui contrairement aux précédents ne sont pas venus casser la croissance.

Le prix nominal du baril de pétrole ne doit pas faire illusion : en termes réels, au prix de 1973, le pétrole de 2006, à 70 US\$ le baril, n'était plus qu'à 16 US\$ le baril, soit un peu moins cher qu'en 1980 et deux fois plus cher qu'en 1974. Ce qui est nuisible à la croissance économique, ce sont les fluctuations fortes et brutales. Des renchérissements progressifs et planifiés jusqu'à 100 US\$ le baril, voire au-delà, seraient plus propices au développement durable, à l'augmentation des réserves prouvées, au développement des énergies renouvelables, à la réduction des gaspillages et susceptibles de repousser de plusieurs décennies le spectre du fameux *peak oil* (moment où la production de pétrole cesserait d'augmenter pour baisser inéluctablement en raison de l'épuisement des réserves) qui agite tant les médias.

Les énergies fossiles – pétrole, gaz, charbon – représentent 90 % de la consommation énergétique mondiale (à lui seul le pétrole compte pour 40 %). Donnons la bonne nouvelle, suite aux renchérissements passés et récents : en 2003, les réserves prouvées de pétrole représentaient 47 ans de consommation, contre 30 ans en 1973 ; les réserves prouvées de gaz, 70 ans, au lieu de 44 ans en 1973. Explication de Jean-Marie Chevalier, l'un des meilleurs spécialistes de l'énergie : le petit choc de 2003, qui a vu le pétrole quitter la zone des 25 US\$ pour se situer autour de 35 US\$, a

augmenté d'un coup les réserves prouvées de 18 %, l'exploitation des schistes bitumineux canadiens devenant rentable. À 70 US\$ le baril au lieu de 35 US\$, les réserves prouvées pourraient doubler, voire tripler¹.

Les réserves prouvées représentent ce qui, avec certitude, est immédiatement productible à partir des puits existants, aux conditions économiques et technologiques actuelles. On peut faire, à partir de cette définition, un certain nombre de remarques qui, toutes, accréditent la thèse de l'abondance de l'énergie chère. J'avais, déjà, en 1978, que seule est rare l'énergie bon marché. Un quart de siècle après, l'argumentation reste inchangée.

Tout d'abord, les réserves prouvées, c'est-à-dire que l'on est certain de récupérer, sont systématiquement sous-estimées, dans la mesure où l'on ne compte pas ce qui est probable. En réalité, la loi des grands nombres jouant, « en moyenne presque deux fois plus de pétrole et de gaz qu'on ne l'estime *a priori* est finalement extrait des puits ». Ensuite, aux conditions techniques actuelles, en moyenne, seuls 35 % à 40 % du pétrole existant dans un puits sont récupérés. Les progrès de la récupération secondaire et tertiaire permettraient d'atteindre des taux de 50 %, voire 60 % selon certains experts. De plus, environ 50 % des bassins sédimentaires mondiaux se situent dans les mers à plusieurs milliers de mètres de profondeur. Ce potentiel n'est pas, le plus souvent, compté dans les ressources. Enfin, les conditions économiques risquent fortement de changer. En effet, le pétrole, même à 70 US\$ le baril, reste relativement bon marché, alors que l'alignement sur le coût des substituts (les biocarburants) conduirait à un prix plus élevé.

Il est permis d'être optimiste sur les découvertes à venir. En septembre 2006, Chevron a annoncé la découverte d'un gisement de pétrole contenant de 3 à 15 milliards de barils : si le nombre maximum était le bon, les réserves des États-Unis s'en trouveraient accrues de 50 % ; la découverte a été faite dans le golfe du Mexique à une profondeur de près de 9 000 mètres, soit à une distance à laquelle, jusqu'à présent, on pensait que le gradient de température ne permettait que la présence éventuelle de gaz, mais pas de pétrole ; du coup, la thèse du pétrole des grandes profondeurs se trouve renforcée, ce qui représente un changement de paradigme pour la géologie pétrolière.

Autre découverte extraordinaire, celle annoncée en juin 2006 par les autorités norvégiennes : à l'issue de 700 forages exploratoires, il existerait, sous la mer de Norvège, un gisement de 3 000 milliards de tonnes de

1. Pour en savoir plus sur les ressources d'énergie fossile, cf. Mark Jaccard (2006).

charbon (les réserves mondiales sont de l'ordre de 1 000 et les ressources de l'ordre de 5 000), gisement dont 30 % seraient exploitables par gazéification à un coût compatible avec un baril de brut à 50 US\$.

L'agriculture se réjouit de la perspective du développement des biocarburants. Celui-ci est prometteur, mais son développement pose le redoutable problème des recettes fiscales, car les quatre-cinquièmes du prix des carburants sont constitués de taxes. De son côté, la production agricole est subventionnée et conduit à des aberrations : sur la base de l'équivalence énergétique, 2,5 kg de blé équivalent à 1 litre de fuel ; il coûte ainsi deux fois moins cher aux agriculteurs de se chauffer au blé subventionné : soit 500 € pour 1 000 litres de fuel taxés, et 220 € pour 2,5 tonnes de blé. Le comble est qu'il y a même des subventions pour l'achat de chaudières à grains ! La compétition avec les cultures alimentaires est une autre limite relevée par les experts : « la production de biocarburants à partir de cultures dédiées occupe préférentiellement des terres arables et nécessite un apport d'énergie pour l'exploitation et la fabrication du carburant ; il faut aujourd'hui consommer environ un litre de produits pétroliers pour produire en moyenne deux litres de biocarburant. »¹ (Conseil économique et social et *al.*, 2006).

Les perspectives de l'énergie nucléaire, considérée bien souvent comme le remplaçant naturel du pétrole, sont incertaines, limitées, voire, dans certains pays, compromises.

Les énergies fossiles pourraient succéder au pétrole et lui prêter longue vie, jusqu'à l'avènement des énergies inépuisables ! L'hypothèse de l'abondance des ressources en hydrocarbures ne suffit pas en soi à exclure l'éventualité d'une grave crise énergétique résultant, soit de facteurs politiques (embargo pétrolier), soit, surtout, de facteurs techniques : compte tenu des délais de mise en production des nouveaux gisements, liés aux difficultés croissantes d'extraction et de la masse des capitaux à mobiliser, l'attentisme d'aujourd'hui pourrait conduire à une grave crise de capacité après 2010.

1. Pour le bioéthanol (produit à partir de la canne à sucre, de la betterave, des céréales, du blé ou du maïs), le rapport est d'un à deux. (2,4 pour le blé selon l'étude de PricewaterhouseCooper en 2002 pour le compte de l'ADEME). Pour le biodiesel (à partir du colza ou du tournesol, par exemple), le rapport est plutôt d'un à trois (3,4 selon l'étude de PricewaterhouseCooper en 2002). La même étude disponible en ligne sur le site web de l'ADEME montre que les émissions de gaz à effet de serre des biocarburants sont environ quatre fois moins importantes que celles des combustibles fossiles. Mais, pour parvenir à substituer 10 % de la demande mondiale en carburant en 2025, il faudrait y consacrer 410 millions d'hectares de terres cultivables, soit 29 % de la surface agricole utile de la planète. C'est dire que l'apport de l'agriculture à l'indépendance énergétique restera limité par les contraintes de l'indépendance alimentaire.

5. LA QUESTION DU TROISIÈME AÉROPORT POUR LE GRAND BASSIN PARISIEN

Pour devenir meilleure, la gouvernance a aussi besoin d'une démocratie plus participative. Les politiques l'ont compris, quitte à la réduire à l'instauration de débats publics et contradictoires donnant lieu à une large communication. L'audience ne garantit pas la qualité des émissions comme on le sait avec la télévision ; il en est de même hélas pour certains débats publics qui peuvent être source de récupération et d'illusion démocratique. Telle est l'expérience que nous avons vécue à l'occasion du projet d'un troisième aéroport en Ile-de-France.

Le débat sur le troisième aéroport parisien :

La question de savoir s'il faut ou non construire un troisième aéroport pour la région parisienne m'a été posée sept fois depuis 1974¹. La première fois à la SEMA pour Aéroports de Paris, et la dernière fois dans le cadre de la mission Douffrigues en 1995-1996. Chaque fois, la réponse fut négative, eu égard aux perspectives de trafic et aux capacités existantes². Toutefois, à partir de 1990, il est apparu qu'il faudrait sans doute, un jour, un nouveau deuxième aéroport pour remplacer Orly – si pour des raisons de sécurité et de facilité d'exploitation, celui-ci connaissait le même sort que le Bourget. C'est bien la conclusion qui est ressortie de la commission Douffrigues. Parmi l'ensemble des sites proposés par les régions du grand bassin parisien, il convenait de réserver celui de Beauvilliers qui surclassait les autres selon tous les critères, et sans exception. Le principe de précaution commandait de garder l'avenir ouvert pour les générations futures, et l'on pouvait attendre longtemps avant de le construire. Le gouvernement Jospin est revenu sur la décision conservatoire de réserve foncière à Beauvilliers et a annoncé qu'un troisième aéroport serait bel et bien édifié le plus vite possible. Il a lancé, en 2001, un grand débat confié à la commission DUCSAI pour éclairer le choix du nouveau site.

En janvier 2002, la décision est tombée ; ce serait Chaulnes, à 120 kilomètres au nord de Paris. Au début de l'été 2002, le gouvernement Raffarin a annulé cette décision, rouvrant donc en principe le débat.

1. Nous reviendrons sur la prospective du transport aérien dans le chapitre 4 du tome 2, consacré à la méthode des scénarios.

2. Nous avons essayé, sans illusion, de faire passer le message dans les médias. Cf. « Roissy a la capacité d'absorber la hausse du trafic », *La Vie du rail*, 17 octobre 2001 et « Le Choix de Chaulnes : un effet d'annonce ? », *Le Monde Initiatives*, 5 février 2002.

C'est pour contribuer à l'éclairer et éviter que la démocratie participative ne se transforme en démagogie participative que s'impose le présent commentaire, aussi sévère qu'il puisse paraître, sur nos processus de décision.

La meilleure gouvernance implique une plus grande indépendance des structures de régulation et une plus forte participation des citoyens à la préparation et à l'évaluation des choix collectifs. La création de structures indépendantes du pouvoir comme l'Agence de régulation des télécommunications ou la Commission nationale du débat public, s'inscrit dans cette perspective vertueuse. Cette dernière a d'ailleurs montré son efficacité et son utilité pour éclairer et orienter les décisions publiques dans certains cas exemplaires, de l'aménagement du port du Havre au contournement autoroutier et ferroviaire de Lyon, sans oublier la ligne à très haute tension Boutre- Carros pour l'alimentation de Nice.

Il y a cependant des conditions de rigueur et de transparence à respecter pour que la participation des citoyens au débat ne se réduise pas à une communication confuse et sans lendemain. Tel est malheureusement le cas de bien des exercices de prospective territoriale qui finissent comme ils ont commencé, en un pur écho médiatique, mais sans véritable implication des citoyens, ni impact durable sur le cours des choses. Ainsi, le Limousin, qui est à la traîne des régions françaises, peut se vanter d'avoir fait l'objet de deux rapports de prospective (Limousin 2007 et Limousin 2017) considérés comme excellents sur le plan intellectuel¹. Mais à quoi bon anticiper si l'action pour enrayer le déclin ne suit pas ? La démocratie participative a en fait ses exigences. C'est parce que nous croyons qu'il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain que nous voulons, ici, montrer certains risques de dérive.

La Commission DUCSAI a organisé, en 2001, une série de grands débats dans des conditions discutables. Son animateur, Pierre Zémor, ancien collaborateur de Michel Rocard, se souvient certainement de la magnifique circulaire du Premier ministre qui, en 1989, établissait les conditions pour initier le « renouveau du secteur public »². Il soulignait que « quatre grands principes devraient guider toute démarche d'évaluation : l'indépendance des instances d'évaluation par rapport aux administrations gestionnaires ; la compétence des acteurs de l'évaluation, puisque les résultats ont vocation à alimenter des débats importants ; la

1. B. Lajudie, « Limousin 2017, un exercice de prospective territoriale », *Futuribles*, n° 268, octobre 2001.

2. Circulaire du Premier ministre du 23 février 1989, relative au renouveau du secteur public, JO 2525, 24 février 1989.

transparence des processus, c'est-à-dire des sources d'information, des critères d'appréciation et des méthodes de travail (l'évaluation ne clarifiera le débat démocratique que si elle se soumet à la pluralité des dispositifs puisqu'aucun organisme ne saurait exercer de monopole) ». Et l'ambition de Pierre Zémor était louable : « La lumière du débat public va chasser les idées reçues, elle va écarter les projets incapables de démontrer leur utilité, leur insertion environnementale et leur respect des populations et de l'habitat », déclarait-il dans sa lettre n° 2, en date du 17 mai 2001, sur les « échos du débat public ». Le résultat est cependant très contestable : le choix de Chaulnes s'imposait tellement, après avoir été tant débattu, qu'une des premières décisions du gouvernement Raffarin fut de l'annuler !

Mais c'est surtout la méthode et le processus que nous voulons ici critiquer. Les principes d'indépendance, de compétence, de transparence et de pluralité rappelés dans la circulaire de Michel Rocard n'ont pas été respectés. Et nous pouvons en témoigner.

Un débat tronqué

La commission DUCSAI a réussi à organiser un débat à grands frais, y consacrant plus de 3 millions d'euros alors que les études préalables d'évaluation menées par la DGAC (Direction générale de l'aviation civile) ont été menées dans l'urgence en février et mars 2001 par un groupe que j'ai animé. Ainsi, le budget « communication » a été au moins cinquante fois plus important que celui de la prospective. Le sujet n'était pas nouveau. Il y avait bien eu, dans les années antérieures, plusieurs études sur le transport aérien à l'horizon 2030 mais elles n'étaient pas directement utilisables pour l'exercice. De plus, si les experts étaient compétents, leurs résultats ont été présentés avec une indépendance relative – celle que peut avoir une direction d'administration centrale par rapport à son ministre !

Cette réflexion prospective dans l'urgence a néanmoins permis de rassembler autour de la table les meilleurs spécialistes des transports aérien et terrestre, venus de tous horizons (Air France, Aéroports de Paris et de provinces, constructeurs d'avions, contrôle aérien, SNCF, Datar, consultants spécialisés, etc.). Les scénarios d'offre et de demande élaborés dans ces conditions ne manquaient pas de pertinence mais souffraient d'inévitables insuffisances et de fortes incertitudes. La richesse des discussions a montré l'intérêt qu'il y aurait à mener de tels travaux en confrontant autant de visions aussi variées mais en incluant la durée qui s'impose au temps long ainsi que la mémoire des projections antérieures.

Tel n'a pas été le cas dans la mission DUCSAI. On a multiplié les débats publics où l'on pouvait intervenir en toute méconnaissance de cause. On n'a même pas jugé utile d'auditionner l'ancien ministre des Transports Jacques Douffiagues, qui avait pourtant été chargé d'une mission officielle sur le même sujet en 1995-1996 par le gouvernement de l'époque. Pour y avoir été alors associé en qualité de membre, je peux témoigner qu'elle était parvenue au choix du site de Beauvilliers en toute indépendance d'esprit et, après plusieurs mois de réflexions et d'expertises complémentaires, elle avait aussi sur cette base organisé une concertation et des débats publics en association avec les régions concernées. On l'a compris, le débat de la commission DUCSAI a été réussi sur la forme mais pas sur le fond. Beaucoup de questions ont certes été abordées. Mais comment débattre démocratiquement si les vraies questions sont noyées parmi des milliers d'autres inutiles ou sans fondement autre que l'humeur, plus ou moins contrôlée, des intervenants dans les séances publiques ? La sérénité des débats impose par ailleurs la transparence et le pluralisme des informations. Finalement l'association France-Nature-Environnement a obtenu la possibilité de financer, au tout dernier moment, une modique contre-expertise sur les besoins de capacités aéroportuaires de l'Île-de-France. Je me suis étonné des consultants retenus pour cette ultime réflexion précipitée. Il m'a été répondu avec un certain cynisme : « Précisément, ils n'y connaissent rien et si leurs conclusions nous dérangent, on pourra toujours avancer cet argument. »

Début 2002, la montagne de communication de la commission DUCSAI a accouché d'une souris. Chaulnes a été retenu parmi les huit sites possibles. Les mauvaises langues avancent qu'il regroupait le moins d'électeurs. L'annonce de ce choix très provisoirement définitif, a fait en tous les cas moins de mécontents que si l'on avait choisi, à court et moyen terme, de développer le potentiel de Roissy et d'Orly, en réservant le site de Beauvilliers pour plus tard. Pourtant, c'était la solution qu'il aurait fallu retenir. La décision en faveur de Chaulnes, en rien justifiée par le débat, a d'abord permis à certains élus locaux de se défausser de leurs responsabilités, de feindre que l'on redonnait la parole au peuple souverain alors que celui-ci était manipulé et plongé dans l'ignorance de certaines données d'expertises essentielles. Comment ne pas se rendre compte qu'une décision aussi absurde qu'un aéroport situé à cent vingt kilomètres de sa ville de desserte résultait forcément d'un débat tronqué et avait d'autres explications irrationnelles et politiques ? L'échec de Mirabel, à 50 kilomètres de Montréal, ne devrait-il pas faire réfléchir ?

Les questions qui dérangent

L'idée d'un troisième aéroport trouve ses origines dans la saturation qui menace Orly et, en particulier, Roissy dont le trafic est limité à 55 millions de passagers par an, mais qui accueillait déjà, en l'an 2000, 48 millions de personnes. Étant donné les prévisions de croissance, la barre devait être atteinte avant 2005. Toutefois, le plafond imposé à Roissy est arbitraire. C'est le ministre des Transports, Jean-Claude Gaysot, qui, sous la pression des populations locales, s'était engagé en octobre 1997 à en limiter ainsi le nombre, alors que cet aéroport a été conçu pour accueillir 80, voire 100 millions de passagers. Roissy, et cela vaut aussi pour Orly, n'est pas saturé d'avions mais de riverains. L'erreur est d'avoir laissé construire sans contrôle alentour. En effet, Roissy a la capacité d'absorber la hausse prévue du trafic ; l'aéroport d'Heathrow à Londres, avec une superficie deux fois moindre, accueillera 80 millions de passagers par an à partir de 2007, alors qu'il n'a que deux pistes contre quatre à Roissy ! Il y a donc, bel et bien, une marge de manœuvre, de même qu'il y en a une à Orly qui a accueilli, en 2000, 25,4 millions de passagers alors qu'il pourrait en accueillir jusqu'à 38 millions. Une des voies à explorer consisterait à jouer sur la taxation pour limiter les mouvements des petits avions et augmenter l'emport moyen. Depuis 1996, ce dernier a baissé à Roissy pour se situer à moins de 100 passagers par mouvement alors que celui de Heathrow est de plus de 120 !

Que dit la prospective à ce sujet ? Le trafic peut facilement doubler d'ici à vingt ans. Les estimations à 2020 font état d'une fourchette de 128 à 140 millions de passagers pour les aéroports de Paris. Mais on peut douter du chiffre de 140 millions en raison du vieillissement de la population européenne et s'attendre à une croissance raisonnée. Comme l'a rappelé Antoine Veil, l'ancien président d'UTA, lors de son audition, « les arbres ne montent pas au ciel ». Les scénarios à long terme sont toujours influencés par la conjoncture du moment – trop pessimiste au moment de la mission Douffrigues : on était encore dans la longue récession des années 1990 ; trop optimiste au moment de la mission DUCSAI : l'on croyait encore, début 2001, à la nouvelle économie et à la perspective de plusieurs décennies de croissance forte.

Aujourd'hui, le scénario de la croissance débridée du transport aérien est d'autant moins crédible que les contraintes environnementales rendent probables des écotaxes et autres limites réglementaires et de sécurité venant brider son développement pour le restreindre à l'essentiel. Pourquoi créer de nouvelles oppositions en construisant une plateforme loin de tout ? Ne serait-il pas plus efficace, tant sur les plans écono-

mique et écologique, de mieux utiliser les aéroports existants ? Les 5 milliards d'euros que coûterait un troisième aéroport, sans compter les 3 milliards d'euros nécessaires aux accès terrestres permettraient d'indemniser plus que largement les riverains de Roissy qui souhaitent s'installer ailleurs, ne serait-ce que pour la retraite. N'oublions pas, par ailleurs, que la plupart des constructions concernées par le bruit sont postérieures à l'ouverture de l'aéroport. Les élus locaux devraient mieux assumer leur part de responsabilité et cesser de délivrer des permis de construire dans des zones de fortes nuisances sonores. Il est vrai qu'ils le font avec la bénédiction des associations de riverains qui voient ainsi se renforcer leur nombre d'adhérents !

Les conclusions de la mission Douffiagues : pas besoin d'un troisième aéroport, mais réserver un site pour plus tard

Dans ces conditions, un troisième aéroport parisien ne s'impose pas pour résorber la hausse future du trafic. Une partie non négligeable du trafic actuel, 30 % au moins, tient au transit de provinciaux et d'Européens rabattus par la compagnie nationale ou ses partenaires régionaux sur le *hub* parisien pour remplir ses avions long-courriers¹. Par ailleurs, la progression des voyages aériens, pour motifs touristiques, pourrait être en partie absorbée, au moins pour les retraités qui ont le temps, par des plates-formes existantes et sous-utilisées comme Beauvais, Châteauroux, voire Vatry. Mais surtout, d'autres solutions sont possibles comme le redéploiement de ce trafic de transit sur certains aéroports de province, en particulier Lyon-Saint-Exupéry et Lille-Lesquin ou sur le TGV. À cette fin, il faudrait mieux valoriser le maillage des réseaux air-fer ; songeons qu'il n'y a pas actuellement de liaison TGV Roissy-Lyon-Saint-Exupéry !

Telle était la conclusion de la mission Douffiagues. Mais nous devons répondre à une deuxième question : s'il faut quand même réserver un site, même si c'est une bêtise, lequel choisir ? Après analyse, le site de Beauvilliers en Eure-et-Loir s'était imposé. Les autorités n'avaient retenu que la réponse à la deuxième question et c'est ainsi que le gouvernement Juppé avait annoncé, en juin 1996, sa décision de faire construire le troisième aéroport de Paris à Beauvilliers. Pour la mission Douffiagues, ce site était d'abord une réserve foncière à constituer pour un futur deuxième

1. Le premier aéroport régional, celui de Nice, ne représente qu'environ 10 millions de passagers par an, c'est-à-dire un trafic encore insuffisant pour justifier des liaisons intercontinentales directes. Alors qu'au Royaume-Uni, le premier aéroport régional Manchester, totalise plus de 20 millions de passagers annuels.

aéroport qui serait venu en remplacement d'Orly, voué à connaître le même sort que le Bourget. Outre la proximité de la clientèle d'affaires, ce site n'obligerait pas de déménager les 30 000 personnes employées à Orly. Le site de Beauvilliers présente, en effet, l'avantage de se situer près de deux autoroutes et d'être relié par train à la gare d'Austerlitz, la seule qui, à Paris, ne soit pas saturée.

Le renversement électoral a vite changé la donne. En juin 1997, Marie-Hélène Aubert est élue députée des Verts d'Eure-et-Loir (elle n'a pas été réélue en 2002). Elle avait fondé sa campagne sur l'opposition au projet d'aéroport à Beauvilliers. Résultat : aussitôt nommé, le gouvernement Jospin annule la décision. Le projet est mis entre parenthèses jusqu'à ce que l'accident du Concorde à Roissy, en juillet 2000, réactive l'idée. La solution de Chaulnes finit donc par survenir, politiquement la moins risquée, et pourtant économiquement injustifiée ainsi que techniquement contestable. L'aéroport aurait été construit au nord de Paris, alors que les trois quarts de la clientèle francilienne qui se déplace pour motif d'affaires habitent dans les zones résidentielles du sud et de l'ouest de la capitale ? Le ciel y est, en outre, très encombré et la baie de Somme abrite des oiseaux migrateurs qui pouvaient être dangereux pour les avions ! Mais cette décision ne menaçait ni la position d'Air France à Roissy, ni la stratégie de la SNCF visant à faire du TGV un concurrent de l'avion. Bref, on pouvait la prendre en espérant calmer le jeu par l'effet d'annonce d'un grand chantier et des emplois induits. Oublions les réalités économiques, les besoins des clients et continuons à rêver aux frais du contribuable !

Réconcilier les chiens de faïence, à Notre-Dame des Landes et ailleurs

Un nouvel aéroport au sud de Paris, comme le suggérait la mission Douffrigues, loin du *hub* de Roissy, risquerait en effet de favoriser l'implantation d'une concurrence pour Air France, et qui plus est dans une zone proche de la clientèle solvable. Ce qui ne plairait pas à la compagnie qui est, par définition, favorable à un site localisé au nord et forcément plus loin que Roissy. Autre spécificité française, les deux compagnies nationales Air France et la SNCF se regardent en chiens de faïence. Le représentant de cette dernière a déclaré en public durant la commission DUCSAI que « la SNCF n'avait pas vocation à favoriser le développement du transport aérien ». C'est ainsi qu'Orly est le seul aéroport de sa taille en Europe à ne pas avoir de desserte ferroviaire digne de ce nom alors que les emprises menant à Austerlitz, et à Beauvilliers, sont

quasiment en bout de piste. Pareillement, aucune voix ne s'est manifestée du côté de la SNCF pour faire passer le TGV Bretagne par Notre-Dame-des-Landes. Ce site, positionné entre Rennes et Nantes, est réservé depuis plus de trente ans. Son développement rencontre aujourd'hui l'hostilité non pas des riverains, il n'y en a plus guère, mais des écologistes. La zone est tellement bien préservée qu'ils voudraient maintenir ce bocage témoin en l'état ! Comme quoi réserver un site est toujours une sage précaution pour les générations futures ! En attendant, à l'exception notable de Pierre Méhaignerie, un tel maillage air-fer permettant d'irriguer toute la Bretagne et de créer un véritable *hub* aérien du Grand Ouest, ne suscite pas le soutien des élus locaux. On préfère même implanter deux voies cul-de-sac sur Rennes et Nantes, deux capitales régionales qui privilégient naturellement les optimums locaux. Preuve que la décentralisation a ses limites quand l'intérêt national ou suprarégional est en jeu.

Parmi les questions pertinentes et impertinentes qui se posent : comment entretenir des aéroports secondaires qui seront plus déficitaires que jamais, comme Lorient, Vannes Quimper, Brest ? Faudra-t-il les fermer ou augmenter les impôts locaux ? Si les entreprises comme la SNCF et Air France n'étaient pas nationales, le ministre des Transports défendrait, d'abord, l'intérêt général et ne l'assimilerait pas à celui des entreprises en question. Leurs politiques répondent à des logiques, par ailleurs discutables, comme on l'a vu pour le TGV qui se développe dans une logique de concurrence à l'avion, quitte à laisser des pans entiers de territoire se transformer en désert vert. On objectera qu'il y a bien une gare TGV à Roissy et une à Lyon-Saint-Exupéry ; soit, mais interrogez les clients sur la qualité de la desserte et la commodité des correspondances !

Parions que la question du troisième aéroport fera encore couler beaucoup d'encre et que le site de Beauvilliers ressurgira, d'une manière ou d'une autre. Il y a peu d'équivalent d'une telle zone à moins de 100 kilomètres de Paris !

6. DÉSINFORMATION, TOUJOURS PLUS !

La désinformation déjà évoquée comme conséquence du mensonge politique et de l'autocensure conduit à nous interroger sur la finalité des médias. La désinformation n'est pas systématique, elle s'explique simplement par les objectifs marchands des médias (les ventes et l'audimat pour les ressources publicitaires). Un des plus grands journalistes de ce pays, un de ceux dont l'éthique est la plus assurée, nous a, un jour de 1986, éclairé : « les médias ne sont pas là pour informer, mais pour faire de l'argent sur

l'information ». On peut regretter ce constat mais il serait coupable de l'ignorer.

La sclérose des médias, ce titre qui cogne à la vitre, a peu de chances de faire un jour la une de l'actualité. Les journalistes ne répugnent pourtant pas à parler d'eux-mêmes, bien au contraire : la presse est de plus en plus narcissique ; les otages au Liban ont été oubliés à leur triste sort mais lorsqu'ils étaient journalistes, on comptait les jours de détention. Solidaires, comme dans bien des métiers, les journalistes se renvoient aussi très souvent la balle pour citer les livres ou autres exploits des confrères. Mais le comble est atteint lorsque les informateurs deviennent eux-mêmes objet de l'information : combien d'émissions où des journalistes s'interrogent avec complaisance ! Le diagnostic est malheureusement clair : le contenant tient lieu de contenu lorsque ce dernier a disparu. En d'autres termes, la qualité de l'information baisse et les médias parlent de plus en plus d'eux-mêmes.

La politisation névrotique des débats sur des phrases sans intérêt, la prolifération des sondages sur tout et n'importe quoi : sur le caractère convaincant de celui qui vient de parler (Hitler l'était), sur la nécessité d'un référendum, voire d'un sondage sur les sondages. À quand la question : souhaitez-vous savoir ce que vous pensez que vous souhaitez ? Illusion de la démocratie directe mais certitude de la démagogie directe. Mais quel média parlerait d'un livre consacré à la sclérose des médias ? Son auteur ne prendrait-il pas le risque d'être mis à l'index par une grande partie de la profession ? Courageux sans être téméraire, nous pensons que la profession est assez narcissique pour goûter, comme une friandise, le contenu d'une critique du contenant.

L'abus de pouvoir et l'impérialisme de l'image

La presse est souvent créditée d'être le quatrième pouvoir dans les démocraties, après le législatif, le judiciaire et l'exécutif, et elle s'en flatte. Mais ce cliché est dangereux car seuls les régimes d'oppression prétendent utiliser la presse comme une opinion publique. Le rôle de la presse est d'être un porte-voix, un miroir de la société, un relais entre gouvernants et gouvernés, mais aussi un contre-pouvoir grâce à son devoir d'investigation.

Les politiques se servent de la presse pour leur publicité et la presse sert des politiques pour ancrer dans l'opinion son statut privilégié de porte-parole. Il en résulte une surcouverture du politique qui se réduit le plus souvent à la mise en scène des grands ténors et à l'exégèse interminable des petites phrases.

Dans l'audiovisuel, il est souvent admis que l'image est supérieure au son en terme de hiérarchie. Mais l'image n'est que le reflet partiel ou déformé (montage, mixage, etc.) d'un ensemble. Les journalistes font souvent passer ces interprétations comme des réalités qui ne supportent pas de commentaires. Signe du temps : une minute vingt secondes d'interview est présentée comme un « reportage » ; le témoin d'un accident qui n'a rien à dire devient « document ». Emballage d'autant plus prestigieux que le paquet est vide.

L'information marchandise, outil de désinformation

À la télévision, la logique du score d'audience et la compétition entre les chaînes dictent de plus en plus leur loi. Les résultats d'une chaîne se mesurent aujourd'hui en parts de marché et ces parts de marché en recettes publicitaires. La finalité de l'audiovisuel s'appelle maintenant l'audimat. Partout l'information est mise en scène, dramatisée, pour accrocher l'instant. Pour attirer l'attention du public, l'information doit être surprenante, spectaculaire, insolite et éphémère, car sans cesse renouvelée. La loi de la concurrence diminue la durée de vie des informations pour privilégier les « coups » ou les « scoops » même si ceux-ci ne sont pas d'une qualité et d'une fiabilité suffisantes (la rumeur tient lieu d'information).

L'information coûte cher et les feux de l'actualité balayent rapidement les sujets traités. Aussi, trop de journalistes utilisent les mêmes dépêches brutes sans prendre le temps de recouper les informations pour les vérifier, et les enrichir. Bref, le métier de journaliste s'appauvrit et consiste de plus en plus à communiquer des informations dénuées de tout intérêt (par exemple : le Premier ministre est arrivé à 9h45). Cette nouvelle religion de l'information brute gonflée de superlatifs (historique et exclusif) peut parvenir à « déresponsabiliser » le citoyen en l'abreuvant de « non-information ».

Pourtant, la rigueur du traitement de l'information est d'une importance capitale pour poser des jugements pertinents. À l'inverse, grâce à une désinformation subie – résultat d'une mauvaise information tolérée – on amène le public à penser faux avec des raisonnements apparemment justes. Un mot est employé pour l'autre, ou bien les termes deviennent indifférents : résistants et rebelles se confondent, il n'y a plus que des réformateurs dans les pays de l'Est. D'ailleurs, les communistes sont étiquetés conservateurs, et les socialistes libéraux.

La désinformation efficace est celle qui altère le jugement et annihile le bon sens élémentaire : elle doit être insidieuse. La presse ne se désinforme-t-elle pas elle-même, par goût de la compétition technique, par

esprit ludique et par paresse? La dictature de l'actualité privilégie les événements et les histoires anecdotiques au détriment des tendances et des actions qui font l'histoire. En outre, ces événements sont plus souvent relatés que saisis sur le vif et filmer une catastrophe n'est pas l'expliquer. Que vaut le commentaire de 20 secondes du spécialiste interrogé au cours d'un journal télévisé. Selon notre expérience ceux qui vous voient vous reconnaissent mais sont ensuite incapables non seulement de restituer ce qu'on a pu dire, mais de dire sur quel sujet portait la tranche de 1 minute 20 secondes correspondant à ce sujet. Et le recours aux témoignages n'est pas non plus sans risque d'erreur.

Les témoignages sont (presque) tous faux

La plupart des faits s'appuient sur des témoignages. Malheureusement « un témoignage exact est exceptionnel », les juristes et les criminologues le savent bien. À ce propos, Jean-Noël Kapferer (1987) relate un exemple célèbre que nous livrons tel quel dans l'encadré ci-après.

Il conclut que :

- « les témoins donnent des renseignements faux avec la même assurance que des renseignements exacts, et ceci tout en étant de bonne foi ;
- ce que nous déclarons reflète plus nos stéréotypes mentaux que ce que nous avons réellement vu ;
- par conséquent, si plusieurs témoignages convergent, ce n'est pas nécessairement un indice de vérité de ces déclarations. Cela peut signifier que plusieurs personnes, partageant les mêmes stéréotypes et les mêmes clichés mentaux, ont perçu les faits d'une manière identique mais néanmoins erronée. »

Les styles de vie : séduction et illusions

L'interrogation sur l'évolution des valeurs et des modes de vie intéressera toujours les entreprises et certains consultants se sont spécialisés dans ce filon rentable. Hélas, sur ce plan, les conjectures font défaut, les prospectivistes ne voient pas clair et les sociologues ont bien du mal à comprendre le présent ou même le passé récent. Quant aux approches en termes de styles de vie, elles n'ont aucune valeur prédictive. Elles constatent des changements sans les expliquer. Les styles de vie (approches CCA et Comfremca) expliquent beaucoup moins bien les comportements d'achat des ménages que les catégories socio-démographiques traditionnelles. En termes techniques, le pourcentage de « variance expliquée » par les « styles de vie » est presque systématiquement négli-

Un exemple célèbre de faux témoignage (de bonne foi)

L'un des fondateurs de la psychologie judiciaire, Claparède, organisa le scénario suivant: le lendemain de la célèbre fête masquée, tenue chaque année à Genève, une personne masquée fit irruption dans l'amphithéâtre où Claparède faisait précisément un cours de psychologie judiciaire devant un parterre d'étudiants. L'individu se mit à gesticuler et à proférer des paroles plus ou moins incompréhensibles. Claparède le mit à la porte. L'incident avait duré en tout vingt secondes.

Claparède posa immédiatement à chacun onze questions sur un questionnaire: la moyenne des réponses exactes fut de quatre et demie uniquement. De plus, les erreurs des étudiants étaient très significatives. L'individu engagé pour créer l'incident avait une longue blouse en toile grise, un pantalon foncé, presque invisible sous la longue blouse, des gants blancs, un foulard brun clair et blanc autour du cou, ses cheveux étaient cachés par un chapeau de feutre gris. Dans une main, il tenait une canne, dans l'autre une pipe et sur le bras un tablier bleu. La majorité des étudiants cita ces quatre éléments: la blouse, le bâton, le chapeau et le foulard. En revanche, pour certains, il s'agissait d'un chapeau de paille, pour d'autres un haut-de-forme. On lui vit un pantalon à carreaux, des cheveux noirs, bruns, blonds, gris et blancs. La majorité déclara que le foulard était rouge, qu'il ne portait pas de gants, etc.

Claparède fut l'un des premiers à montrer que les témoins répondent davantage en fonction du degré de probabilité des choses qu'en fonction de ce qu'ils ont observé. Ainsi, l'anarchie amenée dans la salle de classe par cet individu ne pouvait qu'émaner d'un révolutionnaire, dont chacun sait que, s'il porte un foulard, ce dernier ne peut être que rouge.

Source: J.-N. Kapferer (1987).

geable et, dans tous les cas, dix fois moins important que n'importe quel indicateur socio-démographique comme le niveau d'éducation de la ménagère, ou sa profession (voir Jean-Noël Kapferer et Gilles Laurent, 1981; Yves Krief, 1979 et Nicolas Herpin, 1986). Ainsi, le succès commercial de ces approches est à la mesure de la forfaiture intellectuelle. Cela fait plus de quinze ans que les chercheurs l'ont montré – voir notamment à ce propos l'excellente synthèse de Pierre Valette Florence (1994). Il y a parfois lieu d'être inquiet quand on sait que des réseaux bancaires ont été restructurés sur la base de telles analyses! On a ainsi fait des choix engageant le long terme sur la base de photographies aussi trompeuses qu'éphémères! Le vocabulaire et les catégories identifiées changent régulièrement et il est quasi-impossible de faire des comparaisons de longue période. Il est vrai que lorsque ce vocabulaire changeait moins, comme dans les années quatre-vingt, on constatait que certaines

catégories dites « recentrées » ou « décalées » voyaient leurs effectifs doubler ou se réduire de moitié en quelques années ! Quand la photographie d'un paysage se transforme aussi vite, c'est bien que l'appareil déforme plus qu'il n'informe !

Tout cela est bien connu des spécialistes et pourtant le succès commercial de ces approches perdure. Pour expliquer une telle anomalie, on peut avancer plusieurs raisons. Tout d'abord, le vocabulaire est séduisant et permet effectivement de stimuler la réflexion collective d'une équipe de marketing, de faire passer l'idée qu'il n'y a pas un client moyen homogène, mais une grande variété d'attentes et de comportements. Ensuite, les responsables qui ont engagé d'importants frais, parfois plusieurs millions de francs, études et conseil, ne peuvent reconnaître qu'ils ont été trompés, car cela pourrait se retourner contre eux dans l'entreprise. C'est ainsi que l'illusion s'entretient.

Comment éviter les erreurs d'analyse et de prévision avec une information à la fois surabondante, insuffisante et tronquée ? Comment échapper à la désinformation amplifiée par la sclérose des médias et les clichés à la mode ? Par le doute, la vérification, la chasse aux tabous, vraisemblablement aussi en exigeant plus de rigueur et de déontologie de la part des médias. Les intellectuels ont aussi une lourde responsabilité dans la désinformation, ils savent mais généralement se taisent, car cela pourrait nuire à leur réputation et à leur carrière qui d'ailleurs exige d'autres figures de style que la vulgarisation. Par leur silence ou leur langage obscur, faussement savant, les intellectuels sont ainsi complices de la désinformation. Trop souvent, ceux qui savent se taisent, alors qu'il n'y a guère de censure, celle-ci n'a pas eu à se développer puisque l'autocensure fonctionne de manière très efficace.

En ce qui concerne la croissance, la technologie, la compétitivité, l'emploi et la formation ou les questions écologiques et la démographie, les constats de bon sens et d'expérience se heurtent vite au « politiquement correct » et donnent rapidement une solide réputation de provocateur (alors que c'est la réalité qui est provocante). En décrivant le monde tel qu'il est, on s'attire des commentaires du type : « vous avez raison, mais on ne peut pas le dire, car c'est électoralement suicidaire ! » Comme quoi le bon sens est effectivement révolutionnaire et qu'il ne sied guère dans nos sociétés conformistes de dire tout haut ce que beaucoup pensent tout bas ! Le prospectiviste ne doit pas se taire car la responsabilité de l'éclairer du futur est d'annoncer les récifs pour mieux les éviter.

CHASSER LES IDÉES REÇUES : UN DEVOIR SALUTAIRE MAIS RISQUÉ

1. **Vraies questions, faux problèmes**
2. **La saga des trois mirages :
énergétique, technologique et éducatif**
3. **Le feu de paille de la nouvelle économie**

LA CHASSE AUX IDÉES REÇUES est un sport passionnant. Certains pourraient interpréter ce sport intellectuel comme une fâcheuse tendance au touche à tout ou encore comme un exercice facile : il suffirait de prendre le contre-pied des idées dominantes pour garantir le succès médiatique. La réalité est tout autre : la variété du tableau de chasse témoigne de la curiosité à laquelle incite la vision globale de la prospective, et ramer à contre-courant impose des efforts considérables.

La difficulté provient naturellement de la nouveauté des sujets abordés : de l'énergie à l'éducation, en passant par la technologie, le Japon, l'Allemagne, l'Europe, l'emploi, la croissance, la démographie et l'écologie, etc., mais aussi des barrières à l'entrée mises en place par les experts patentés d'un domaine. Leur intérêt bien compris est toujours d'empêcher l'arrivée de nouveaux entrants, c'est-à-dire de concurrents d'autant plus dangereux qu'ils remettent en cause les idées qui, précisément, constituent leur fonds de commerce.

Bref, la chasse aux idées reçues est un exercice risqué pour la réputation intellectuelle. Il est difficile de parler vrai sans se créer des inimitiés, et la coalition des bien-pensants cherche inévitablement à marginaliser le point de vue déviant ou dérangeant. Généralement, les idées à contre-courant sont très appréciées par ceux qui ne vivent pas du courant en question, mais que l'on se mêle de leurs affaires devient intolérable. C'est ainsi que les journaux ont publié sans difficulté une cinquantaine

d'articles à contre-courant depuis vingt ans, sauf celui concernant la propre sclérose des médias.

Autre exemple, en 1979 l'article intitulé « La banque pourrait être la sidérurgie de demain »¹ a fait la fortune d'une expression et suscité un débat (il y a même eu des grèves dans les banques à la suite de cet article); mais il a fallu à son auteur attendre dix ans avant d'intervenir à nouveau dans ce milieu. La même histoire pourrait être évoquée à propos des articles sur la « surabondance d'énergie »² au moment où le lobby des nucléocrates était dominant. Il n'était pas non plus facile de dénoncer trop fortement la « japanosclérose », certaines « japonaiseries »³ sur le management, ou encore de s'interroger sur l'efficacité des dépenses de recherche en France⁴, comparables à celles de l'Allemagne, compte tenu des caractéristiques de notre industrie. Nous avons pu ainsi montrer que la vraie question n'est pas de se donner un objectif de dépense de recherche plus élevée (3 % du produit national) mais une meilleure qualité de l'affectation. La France dépense trop pour les secteurs recheviroves (nucléaire, espace, aéronautique) qui ne sont pas forcément rentables : haute technologie n'est pas toujours synonyme de haute valeur ajoutée. Au cours de ce chapitre, nous verrons comment le mirage technologique a balayé le mirage énergétique puis a été à son tour supplanté par le mirage éducatif et la maladie du diplôme.

Suivre la mode est un moyen, parmi d'autres, d'être accepté par les autres, de s'intégrer à son groupe de référence. Comme le remarque si justement Jean-Noël Kapferer (1987) : « l'homme attendrait de savoir ce que pensent les autres (le groupe de référence) avant de se faire sa propre opinion. Il est vrai que l'apparence est inverse. Les expériences montrent pourtant que la conformité au groupe exerce une influence considérable sur nos opinions, elle nous conduit parfois à dire l'inverse de ce que nous pensons et à douter de nos propres convictions. »

Au cours de ce chapitre, nous allons évoquer les thèmes suivants :

1. Vraies questions, faux problèmes.
2. La saga des trois mirages : énergétique, technologique et éducatif.
3. Nouvelle croissance ou vieilles lunes ?

1. M. Godet, J.P. Plas, « La banque pourrait être la sidérurgie de demain », *Le Monde*, 22 février 1979.
 2. M. Godet, « Va-t-on vers une surabondance d'énergie ? », *Le Monde*, 5 septembre 1978.
 3. M. Godet, « Dix idées à contre-courant sur le Japon », *Politique Industrielle*, avril 1987; *Radioscopie du Japon*, en collaboration avec P.N. Giraud, *Économica*, 1987; M. Godet, « Regards sur la japanosclérose », *Futuribles*, n° 112, juillet-août 1987.
 4. M. Godet, R. Barré, « La recherche industrielle démasquée », *Le Monde*, 25 avril 1989.

La plupart de ces thèmes ont donné lieu à publications dans *Le Monde*, *Challenges*, *Les Échos*, *Le Figaro*, *Libération*, *Futuribles*, etc. Que ces médias soient ici remerciés d'avoir publié de tels articles sans en censurer une virgule.

1. VRAIES QUESTIONS, FAUX PROBLÈMES

Il y a peu de chances de prescrire les remèdes appropriés si l'on se trompe de diagnostic comme on risque de le faire en suivant les idées dominantes et à la mode.

Pour y voir plus clair et se poser les bonnes questions, il ne faut pas hésiter à penser à contre-courant quitte à déplaire. En effet, la majorité des experts est conformiste (la majorité est un refuge facile, c'est aux autres de s'expliquer) et conservatrice. Très souvent, la bonne prévision, c'est-à-dire celle qui voit juste, est le fait d'une minorité d'experts qui fait preuve d'audace et d'imagination. Le plus difficile reste naturellement de pouvoir reconnaître le « bon » point de vue minoritaire parmi les autres. Pour le prospectiviste, la leçon est claire: s'il lui est difficile et risqué de soutenir *a priori* une idée nouvelle parmi d'autres possibles, il ne doit pas craindre au contraire de contester les idées dominantes et s'attacher à vérifier leur fondement.

Il faut se méfier de ses propres certitudes et des idées reçues dominantes que le consensus ambiant soumet rarement à vérification. Maurice Allais précise à propos de: « la tyrannie des idées dominantes [...] ce n'est que par la constante remise en cause des vérités établies et par la floraison d'idées nouvelles suggérées par l'intuition créatrice que la science peut progresser. Mais tout progrès scientifique réel se heurte à la tyrannie des idées dominantes des establishments dont elles émanent. Plus les idées dominantes sont répandues, plus elles se trouvent en quelque sorte enracinées dans la psychologie des hommes, et plus il est difficile de faire admettre une conception nouvelle, si féconde qu'elle puisse se révéler ultérieurement. »

La lumière crée l'ombre et si certains problèmes sont mis en avant par les médias, c'est souvent pour en masquer ou en faire oublier d'autres.

La lumière crée l'ombre ou le risque du lampadaire

Par analogie avec la théorie de tests statistiques, on peut distinguer trois types de risque d'erreurs:

- le risque de première espèce consiste à retenir pour le futur une hypothèse qui finalement ne se produira pas ;
- le risque de deuxième espèce consiste à exclure une hypothèse ou un événement qui en fait va se réaliser ;
- le risque de troisième espèce consiste à ne pas se poser les bonnes questions, c'est-à-dire à ne pas intégrer dans la réflexion prospective les hypothèses ou les événements qui vont jouer un rôle déterminant pour le futur.

Ce risque de troisième espèce, très fréquent en prospective, où les erreurs résultent plus des mauvaises questions que des mauvaises réponses, s'explique par « l'effet lampadaire » en référence à l'ivrogne qui, ayant perdu sa clé, cherche sous le lampadaire parce que là c'est éclairé. Cet « effet lampadaire » est parfois fortuit, mais souvent entretenu par les projecteurs de l'actualité.

Le choix est clair : même s'il y a une chance sur deux de se tromper, il faut par précaution crier au loup à chaque fois et encore plus fort la seconde si la première n'a été qu'une fausse alerte. Notre seule certitude étant le doute, les erreurs d'analyse et de prévision sont une raison supplémentaire pour renforcer l'effort de réflexion et d'anticipation afin de contrer les problèmes futurs.

Le premier réflexe intellectuel à développer est donc le doute qui incite à la vérification et au recoupement. Au passage, rendons justice à Descartes, si décrié aujourd'hui, qui avait fait du doute le premier précepte de son discours de la méthode : « ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle, c'est-à-dire d'éviter soigneusement la précipitation et la prévention, et de ne comprendre rien de plus en mon jugement que ce qui se présentait si clairement et si distinctement à mon esprit que je n'eusse aucune occasion de le mettre en doute. »

Qu'est-ce qu'un bon expert ?

Notre réponse à cette question est simple, mais ne résout pas le problème : les bons esprits sont souvent minoritaires, ce qui laisse ouverte la question de savoir quelle est, parmi les minorités, celle qui voit plus juste.

En pratique dans de multiples domaines, notamment en matière technologique, le jugement prévisionnel d'expert est souvent le principal outil d'information accessible. Ainsi s'explique le succès des méthodes comme Delphi¹ où la convergence des opinions est recherchée au travers

1. Voir tome 2, chapitre 8.

d'un consensus quelque peu orienté, voire manipulé. De telles méthodes, appropriées pour faire passer des décisions grâce au consensus obtenu, sont plus trompeuses qu'utiles en matière de prévision, sans oublier que convergence d'opinion ne signifie pas nécessairement (et même rarement) cohérence statistique. L'accord de tous sur une opinion ne lui confère aucune crédibilité supplémentaire.

Afin d'éclairer ce point, nous proposons au lecteur de méditer le résultat d'une évaluation d'expert réalisée il y a déjà un quart de siècle.

Une évaluation d'experts

Dans le numéro 5 (volume 8, octobre 1976, p. 411-419) de *Futures*, George Wise, du centre de R & D de la General Electric, analyse le degré d'exactitude des prévisions relatives au progrès technologique et aux effets de ces innovations faites aux États-Unis de 1890 à 190.

L'auteur fonde son étude sur un ensemble de 1 556 prévisions liées aux :

- progrès technologiques confirmés ou non dans les dix-huit zones spécifiques de la technologie,
- effets sociaux, économiques ou politiques attendus de ces changements.

Au total, retenons les cinq conclusions de G. Wise :

- les auteurs de prévisions à long terme (dix ans et plus) se trompent plus souvent qu'ils n'ont raison,
- les experts voient légèrement plus juste que les non-experts,
- les prévisions faites par des experts dans une discipline qui est étrangère à leur spécialité ne sont pas moins exactes que les prévisions provenant d'experts spécialisés dans la discipline considérée,
- les prévisions relatives au prolongement du « statu quo » technologique, à un moment donné, ne sont pas plus justes que les prévisions en matière d'innovation,
- les effets des progrès technologiques sont moins prévisibles que les changements eux-mêmes.

Il semblerait bien que la fiabilité d'une expertise connaisse, à partir d'un certain seuil, des rendements décroissants. Tout se passe comme si les spécialistes d'une question finissaient par manquer de vision globale ou de recul critique sur leurs propres opinions antérieures, celles précisément qui leur ont permis d'asseoir leur réputation.

En général, dans un domaine quelconque, il est plus facile de penser comme tout le monde, car il n'est pas nécessaire de justifier son point de vue. En revanche, toute opinion déviante par rapport aux idées dominantes appelle la justification. Afin d'éviter ce piège, nous suggérons aux

responsables qui émettent une opinion de demander seulement à ceux qui pensent comme eux de dire pourquoi et de ne rien exiger de ceux qui doutent.

Cependant un expert isolé peut se tromper grandement quelle que soit sa réputation, il est donc plus sage de faire appel à un groupe d'experts car il semble prouvé que leur consensus ou à défaut la moyenne de leur point de vue donne de meilleurs résultats. Nous avons pu le constater bien des fois et c'est aussi la conclusion des spécialistes de l'Insee (voir encadré ci-dessous).

**Meilleur, en moyenne, que les prévisions individuelles,
le consensus ne garantit pas contre des erreurs importantes**

Un certain nombre de résultats concernant les combinaisons de prévisions ont été mis en évidence par de nombreuses études :

- une simple moyenne de prévisions donne d'aussi bonnes performances que des approches plus sophistiquées. De plus, le faible coût de mise en œuvre de cette méthode rend le gain marginal de précision obtenu tout à fait appréciable ;
- une prévision supplémentaire dans la combinaison apportera une amélioration au résultat final si elle est basée sur un ensemble d'informations totalement ou partiellement nouveau ;
- plus les prévisions élémentaires sont nombreuses pour effectuer une simple moyenne, plus l'erreur¹ de la combinaison aura de chances d'être petite ;
- aucune méthode ne permet de savoir *a priori* si la combinaison apportera de la précision par rapport à la meilleure des prévisions élémentaires ; on montre qu'un tiers environ des prévisions élémentaires qui composent un consensus sont plus précises que ce consensus pour une variable donnée. Mais, bien que chaque organisme puisse surpasser le consensus pour une variable en particulier, aucun ne peut le faire pour la totalité des variables estimées. De façon tout à fait logique, la prévision consensuelle, qui tend à éliminer les points extrêmes, présente des performances à la fois régulières et excellentes. Cette conclusion est de plus robuste, puisqu'elle demeure valide pour plusieurs définitions du consensus.

Les combinaisons de prévisions permettent donc d'obtenir en moyenne un meilleur résultat que celui obtenu avec chacune des prévisions élémentaires.

Source: K. Bouthevillain et A. Mathis (1995).

1. Certains passages ont été simplifiés pour faciliter la lecture.

Quand les ingénieurs butent sur le ciment et le béton¹

L'évolution des techniques est souvent subordonnée au temps nécessaire pour surmonter les interdits « scientifiques ». Les grands blocages de la communauté des ingénieurs ou des scientifiques face à une question durent souvent deux à trois générations. Cela a été notamment le cas pour le ciment et le béton armé.

Le ciment: l'interdit de Buffon

Vers 1750, dans un article de l'*Encyclopédie* de d'Alembert, Buffon, qui était minéralogiste, affirma qu'il était contre nature de mélanger le calcaire et la silice. Il distinguait, comme tous les savants de son époque, les pierres (le calcaire) et les cailloux (la silice). Ces deux éléments étaient censés être situés aux extrémités de la chaîne minérale. On en déduisait qu'ils étaient « par nature » impossibles à mélanger. Il ne servait donc à rien de faire des études sur cette question (les cailloux et les pierres étaient considérés comme des êtres vivants, voir encadré ci-dessous).

Les cailloux: des êtres vivants!

De nombreuses recherches ont été faites au XVII^e siècle sur les cailloux en tant qu'êtres vivants. Les savants s'interrogent à cette époque sur la présence de cailloux et de coquillages fossiles en altitude. Ils avancent deux hypothèses: selon la première, ces éléments (cailloux et coquillages) ont été déposés au sommet des montagnes lors du déluge; selon la seconde, ils viennent de l'intérieur de la terre. En effet, on pensait que la terre était creuse. On considérait que les eaux circulaient à la surface des montagnes puis arrivaient à l'océan, et enfin pénétraient au centre de la terre qui, compte tenu de la température élevée de ces zones, s'évaporaient en rejaillissant en filets des montagnes (ces dernières étant considérées comme creuses), emportant avec elles des coquillages et des cailloux. Il fallut attendre que Claude Perrault montre que la terre était pleine de terre (densité de 2) pour que ces hypothèses soient remises en cause.

Ainsi, en France, au XVIII^e siècle, alors que l'on cherchait la formule d'un ciment de qualité (aussi dur que celui des Romains qui en fait était très dur car très ancien), personne n'osa mélanger le calcaire et la silice (on tenta sans succès de mélanger du fer avec du calcaire, etc.).

Pendant ce temps, en Angleterre, Smeaton, au cours de la construction du grand phare au large de l'île de White, prit des pierres calcaires et les enveloppa d'une gangue d'argile puis les amena chez le boulanger

1. Nous devons cette histoire à André Guillerme.

(selon l'idée toujours présente à cette époque de retrouver le principe de la genèse du monde). Il obtint ainsi des chaux hydrauliques (c'est-à-dire un mélange de calcaire et de silice) qui tenaient très bien dans l'eau (les chaux étaient de très mauvaise qualité à cette époque).

Ce n'est que dans les années 1815-1820 qu'un ingénieur français, Louis Vicat, retrouva le procédé de Smeaton (la méthode Portland). Les Français surmontèrent l'interdit de Buffon en trois générations.

Le béton armé : l'aveuglement du corps des Ponts et Chaussées

Dans les années 1830, du fait du désir de confort, on multiplia les cheminées. On se mit donc à faire des conduits en fonte que l'on colla aux façades en les mélangeant avec du béton. Cet usage du béton armé (un mélange de béton et de ferraille) était ancien, les maîtres maçons jetaient dans les fondations de la grenaille de fer. Pourtant au début du XIXe, on se demanda si ce mélange était utile. Ainsi, Navier, un ingénieur des Ponts et Chaussées, professeur à Polytechnique et aux Ponts, pensait que ce mélange du mortier et du fer coûtait cher et était inutile (1827). Les architectes cependant continuèrent à utiliser du béton armé contre l'avis du corps des Ponts et Chaussées qui resta sur ses positions pendant deux générations. Ce n'est qu'en 1880-1890 que les ingénieurs des Ponts reconsidérèrent leur point de vue, et favorisèrent l'utilisation de ces matériaux.

Ainsi, les mirages collectifs, les aveuglements et les refus de voir ne datent pas d'hier. Et l'époque moderne n'échappe pas à ce constat. Tout se passe comme si les sociétés humaines passaient d'un mirage à l'autre pour mieux se cacher la forêt des vrais problèmes qui sont de nature socio-organisationnelle : les virages technologiques et éducatifs impliquent un virage social et une révolution mentale.

2. LA SAGA DES TROIS MIRAGES : ÉNERGÉTIQUE, TECHNOLOGIQUE ET ÉDUCATIF

Dans les années soixante-dix, l'énergie était la cause de tous nos maux, puis dans les années quatre-vingt, la technologie devait nous sauver. Ensuite, la priorité revint à la formation, rebaptisée pour la circonstance : « investissement immatériel » ; après avoir été victime du mirage technologique, la France devint ainsi en proie à « la maladie du diplôme ».

De l'énergie à la technologie : un mirage chasse l'autre

Souvenons-nous ! En 1974, l'explication énergétique de la crise était dominante : pour retrouver une croissance forte, il fallait se libérer de la

contrainte énergétique, d'où par exemple le programme électronucléaire français.

Avec le recul du temps, il est intéressant de noter qu'au Nord comme au Sud, les pays qui ont été les plus dynamiques économiquement sont restés très dépendants énergétiquement (Japon, Allemagne et Corée du Sud) alors que des pays disposant d'une rente pétrolière (membres de l'Opep ou Grande-Bretagne) ont stagné sur le plan industriel. Aucun pays de l'Opep ne fait partie des nouveaux pays industriels. Tout s'est passé comme si la contrainte avait joué un rôle stimulant et la rente incité au laisser aller. On remarquera aussi que dans la période 1974-1977, les technologies (sauf énergétiques) étaient quasi absentes du débat sur la sortie de crise.

À partir de 1978 très précisément, c'est-à-dire avant le deuxième choc pétrolier, le mirage technologique a chassé le mirage énergétique. C'est à cette époque que des rapports officiels ont connu un grand retentissement sur le thème « nouvelles technologies et société »¹.

Le mirage technologique a justifié (et ce n'est pas fini) un immense gaspillage des deniers publics. Il s'agissait de ne pas être les derniers à prendre le virage de la troisième révolution industrielle. C'est ainsi que l'on a équipé les écoles d'ordinateurs, par ailleurs invendables (d'où l'échec du plan informatique pour tous). L'on a voulu aussi stimuler l'enseignement à distance, l'ordinateur remplaçant la craie et multiplier les canaux de télévision d'une façon telle que la qualité a baissé avec le nombre de chaînes. Avait-on vraiment besoin de financer sur fonds publics les recherches sur la télévision haute définition et le développement du câble? N'y a-t-il pas des besoins dont on n'a pas besoin et aussi des besoins fondamentaux qui sont mal satisfaits? Citons les besoins de sécurité, de contacts humains, d'espace et de calme. Songeons aussi à la manière dont notre société traite parfois les anciens, massacre les paysages qu'ils nous ont transmis, et contraint les habitants des villes à vivre dans des espaces chers et réduits.

Dans un premier temps, les entreprises aussi ont été victimes du mirage technologique. Dans l'industrie automobile, par exemple, Renault a cru un temps que le retard de productivité était technique. Très vite il est apparu qu'à degré d'automation comparable, les performances restaient deux à trois fois moindres que celles des Japonais. C'étaient donc les hommes et les organisations qui faisaient la différence.

1. On se souvient des rapports Nora-Minc (1978) sur l'informatisation de la société et du rapport F. Gros, P. Boyer, F. Jacob (1979) sur les sciences de la vie et société.

Ce constat conduit à relativiser l'importance des solutions techniques, économiques et financières dans les stratégies de développement des entreprises. En particulier, toute stratégie fondée sur la seule modernisation technologique apparaît de plus en plus souvent comme une ruineuse fuite en avant, dont le principal inconvénient est de détourner l'attention des vrais problèmes de compétitivité qui sont aussi de nature socio-organisationnelle. On remarquera au passage que dans la littérature sur le management, au moins jusqu'en 1982, la technologie était rarement mentionnée comme un facteur d'excellence. Le plus souvent, le mot technologie ne figurait même pas dans les index des mots des ouvrages qui traitaient de stratégie d'entreprise. C'est moins le volume des investissements matériels ou immatériels qui importe que leur efficacité. On ne devrait jamais oublier que tout ce qui est technologiquement possible n'est pas pour autant une nécessité économique et sociale.

Tout serait donc rentré dans l'ordre si le mirage technologique n'avait été balayé à son tour par un nouveau mirage, celui de la formation, rebaptisée investissement intellectuel. Ce joli nom ne change rien à l'affaire : il s'agit d'une dépense dont il faudrait vérifier l'opportunité et l'efficacité. Bien des formateurs devraient être d'abord formés sinon réformés et rien ne vaut l'autoformation collective puisque c'est précisément en enseignant qu'on apprend. Le même mouvement a été perceptible dans l'éducation, comme s'il suffisait que l'ordinateur remplace la craie pour moderniser l'école !

L'ordinateur et la craie

La plupart des grands pays industriels ont lancé dans les années quatre-vingt des plans d'introduction de l'informatique à l'école. Chaque pays voulant ne pas être en retard sur le voisin, le phénomène a pris rapidement une certaine ampleur notamment dans les pays fabricants de matériel, comme la France ou la Grande-Bretagne. Ainsi, pour moderniser l'école, pour l'adapter au nouveau contexte technicoéconomique, la tentation est forte d'apporter des réponses matérielles (plus de locaux, plus de postes et plus d'ordinateurs) à des problèmes qui sont d'une autre nature.

On craint de former des enfants informatiquement analphabètes. Mais, ce faisant, on prend le risque de former des informaticiens analphabètes tout court. L'ordinateur n'est qu'un contenant, capable de traiter des informations intelligentes, la richesse du contenu vient tout entière de l'utilisateur ou du concepteur. Il n'y a sans doute pas plus (et pas moins) de raison de former les enfants d'aujourd'hui à l'informatique qu'il n'y en

avait au début du siècle de les former à la mécanique automobile. Comme l'a dit Bruno Lussato (1987) : « la question de l'utilisation de l'ordinateur à l'école n'est pas plus importante que celle de la craie. » Il a sans doute raison de dénoncer avec force l'imposture informatique – voir F. De Closets, B. Lussato (2000).

Il est vrai que les nouvelles technologies de l'information pourraient précisément faciliter la transmission et l'acquisition des savoirs de base. Il apparaît cependant de plus en plus évident que l'image est souvent appauvrissante et que rien ne remplace le contact humain direct de l'enseignement traditionnel. La vraie révolution qu'il faudrait faire dans l'éducation serait plus socio-organisationnelle que technique : elle consisterait à donner le maximum d'élèves aux meilleurs professeurs et pas d'élèves du tout aux moins bons. Elle supposerait une évaluation de la qualité des enseignements qui n'est pas pour demain !

En réalité, les nouvelles technologies de l'information ne devraient pas, en tant que telles, révolutionner les processus éducatifs, pas plus que les médias traditionnels (journaux, radios et télévision) n'ont prétendu le faire jusqu'ici car leur mission est ailleurs : vendre de l'information et attirer de l'audience (les chaînes de télévision se multiplient mais personne n'a réussi jusqu'à présent à développer une chaîne éducative). Le développement fulgurant d'Internet ne change rien au problème, l'accès aux données est devenu quasi illimité, ce qui ne facilite pas le tri et mêle plus que jamais le bon grain de l'ivraie. Il est difficile de s'y retrouver dans une « poubelle informationnelle ». Ce n'est pas parce que l'on dispose d'une encyclopédie chez soi, qu'on l'ouvre régulièrement ! On le fait en tant que de besoin, c'est-à-dire rarement, car il y a d'autres besoins à satisfaire et seulement vingt-quatre heures dans une journée !

Néanmoins ces nouveaux médias pourraient être utiles pour le développement de systèmes parallèles de formation permettant à ceux qui le souhaitent d'échapper aux aléas de la carte scolaire ou d'une orientation imposée et de tenter leur chance en payant naturellement le prix de ce service supplémentaire. Ils introduiraient une concurrence dans des marchés jusqu'ici cloisonnés, permettraient de corriger partiellement les fortes inégalités régionales dans l'offre d'éducation et se prêteraient bien à un contrôle de qualité amont (la production étant centralisée) et d'efficacité aval (taux d'abandon et de succès des élèves). Il faut préciser que ceci existe depuis fort longtemps, en France même, avec le Cned (Centre national d'enseignement à distance) qui compte plusieurs centaines de milliers d'inscrits et prépare notamment au bac et aux principaux concours nationaux. Il faut donc se demander pourquoi l'accès à certains

enseignements du Cned est strictement réservé à ceux qui peuvent justifier d'un handicap physique ou d'un empêchement majeur.

On le voit, la question posée initialement – comment intégrer les nouvelles technologies de l'information dans le processus éducatif? – est devenue secondaire par rapport à un nouvel enjeu : le développement de systèmes parallèles d'éducation organisés par les collectivités locales, les entreprises, les associations d'individus, introduisant de nouvelles formes de concurrence sur des marchés éducatifs jusqu'ici protégés par la distance ou l'accès limité.

Le mirage éducatif ou la maladie du diplôme

La petite histoire vraie, dont j'ai été témoin, commence comme un conte de fée: un beau jour du début des années quatre-vingt, un haut fonctionnaire français visitant les usines automobiles Honda apprend que 90 % des ouvriers japonais travaillant sur les chaînes automobiles sont allés à l'école jusqu'à l'âge de dix-huit ans; il entend aussi « année terminale » et comprend « baccalauréat ». Il faut dire que la conversation se passe en anglais et que les Français parlent mieux l'anglais que les Japonais, ce qui donne une idée de la précision de l'échange ! Il revient en disant à son ministre: « Eurêka, j'ai compris ! Si les Japonais sont plus performants que nous en matière automobile c'est qu'ils mettent des bacheliers sur les chaînes alors que nous faisons appel à des OS illettrés ». Ainsi est né le slogan des 80 % d'une génération au niveau du bac.

La réalité est tout autre. Au Japon, tout le monde va effectivement à l'école jusqu'à l'âge de dix-huit ans, mais, pour préserver la cohésion des groupes, il n'y a pas de redoublements. La véritable sélection commence après l'année terminale et ce sont les féroces concours pour rentrer dans les grandes universités (l'équivalent de nos grandes écoles). L'entraînement à ces concours commence dès le plus jeune âge par des cours du soir et d'été, et ceux qui travaillent sur les chaînes dès l'âge de dix-huit ans sont précisément ceux qui ne sont pas entrés à l'université.

La bonne question qu'il aurait fallu se poser est la suivante : comment font nos amis Allemands pour fabriquer des Mercedes avec de la main d'œuvre peu qualifiée (immigrés turcs) ? La réponse est dans l'apprentissage et nulle part ailleurs. En fermant leurs écoles de formation, les grandes entreprises industrielles françaises ont créé un handicap supplémentaire par rapport à leur voisin d'outre-Rhin avec le système dual où la responsabilité de la formation est partagée entre les entreprises et l'école.

En attendant le sursaut qui viendra peut-être d'initiatives comme les nouvelles filières de formation d'ingénieurs, la maladie du diplôme fait rage en France. Nous avons publié sur ce thème des dizaines d'articles, rien n'y a fait, la machine infernale de la démagogie politique est en marche, c'est le bac pour tous ou presque. Il suffisait de supprimer le certificat d'études et d'augmenter artificiellement le nombre d'admis à chaque niveau et de reçus en terminale.

Nous avons maintenant près des deux tiers d'une génération au niveau du bac (dont la moitié pour le bac général). Proposons aux prochains ministres de l'Éducation un objectif pour 2020: que 80 % des bacheliers sachent lire, écrire et compter correctement. On pourrait sourire si l'enjeu n'était aussi grave. C'est l'apprentissage qu'il aurait fallu développer comme en Allemagne et non l'enseignement général où la quasi-totalité des enseignants n'ont pas d'autre expérience de la vie que l'enseignement. En France, il y aurait d'après l'OCDE près de huit millions d'illettrés, c'est-à-dire des personnes incapables de lire et comprendre un formulaire administratif; il est vrai que l'exercice est parfois redoutable. C'est donc plutôt la formation continue qu'il faudrait privilégier comme véritable source de renouvellement des chances, car renforcer la formation initiale ne fait qu'accentuer les inégalités sociales de départ.

Curieusement, le mirage éducatif n'a pas complètement éliminé le mirage technologique. Ce dernier lui sert de prétexte; il faudrait préparer les enfants aux emplois qualifiés de la troisième révolution industrielle. Mensonge! Les emplois de demain ne seront pas plus qualifiés mais exigeront un haut professionnalisme. Pour être un bon professionnel, il faut être bien dans sa peau et aimer ce que l'on fait pour bien le faire. Bref, c'est tout le contraire des frustrés et des aigris que nous prépare la maladie du diplôme.

Les illusions sur les métiers de demain: surabondance de diplômés et pénurie de professionnels

La maladie du diplôme s'est répandue en France telle une épidémie car moins un diplôme vaut, plus il est nécessaire de l'avoir (l'avoir ne donne pas grand-chose mais ne pas l'avoir empêche tout). Ainsi paradoxalement, plus les diplômes universitaires ressembleront à des assignats, plus ils seront recherchés. En bonne logique, chacun cherche à se prémunir du chômage par des études de plus en plus longues.

Si, comme l'a bien montré le Cereq, le taux de chômage des jeunes diminue avec un niveau de formation générale plus élevé, il ne faut pas

pour autant en conclure que le problème serait résolu si tous les jeunes devenaient docteurs de l'Université. Illusion d'optique où l'on oublie trop aisément que multiplier le nombre de diplômés ne fera que dévaluer les diplômes. La demande des entreprises ne fait que s'adapter à l'inflation de l'offre. Bref, si la course au diplôme est toujours rentable à court terme sur le plan individuel, elle conduit aussi à un gaspillage des ressources financières et engendre à long terme de multiples frustrations individuelles (des diplômés sans qualification) et collectives.

La course aux diplômes de formation générale est d'autant moins justifiée que les emplois de demain ne sont pas toujours là où on le croit. Le changement technique dans l'industrie et les services se traduit à la fois par un besoin accru, mais limité en nombre, de spécialistes de haut niveau et par un besoin encore plus massif de travailleurs assez peu qualifiés, pour surveiller les machines et occuper les emplois de demain essentiellement situés dans le tertiaire marchand (assistants maternels, aides-soignants, animateurs sociaux, personnels de sécurité, serveurs de café et de restaurant...). Telles sont les tendances relevées par l'Insee et la Dares, qui devraient s'accroître avec le vieillissement, le développement du temps libre et l'urbanisation. Pour ces emplois du tertiaire et de haute convivialité ajoutée, il ne faut peut-être pas plus de qualification apparente élevée (sanctionnée par un diplôme), mais certainement un haut professionnalisme et des gens bien dans leur peau (donc ni des individus frustrés ni des aigris de la course au diplôme). L'illusion sur les métiers de demain est aussi entretenue par les médias qui maîtrisent mal la règle de trois et confondent taux de croissance des emplois dans un métier et masse d'emplois créés dans ce métier: un taux de croissance fort sur des effectifs de départ faibles donne moins d'emplois supplémentaires qu'un taux de croissance faible sur des effectifs de départ importants. La pénurie de professionnels entraîne une revalorisation des rémunérations: en Bretagne, on fait appel à des chasseurs de tête pour trouver des bouchers dans les grandes surfaces.

Les qualités individuelles requises par la croissance et la compétitivité des entreprises, dans un contexte de changement technique rapide ne seront pas nécessairement plus élevées en termes de savoirs mais certainement plus exigeantes du point de vue des attitudes et des comportements: capacité d'apprendre à apprendre, comportement ouvert au travail en équipe, esprit de créativité et d'initiative, souci de qualité dans l'application des savoirs et des savoir-faire... Le tout pourrait être résumé par ce seul mot: professionnalisme.

Malheureusement la confusion des sens et des mots dans le domaine de la formation entretient l'illusion que le savoir vaut compétence. Cette

Les métiers les plus créateurs d'emploi

Les emplois de demain seront d'abord dans les services, qui représentent déjà 70 % des emplois existants et 80 % des emplois créés chaque année. Les travaux de la Dares et du CAS permettent d'établir un palmarès instructif : celui des métiers les plus *offreurs* d'emplois d'ici à 2015. La somme des besoins nouveaux et du renouvellement pour compenser les départs à la retraite donne 7,5 millions de postes à pourvoir entre 2005 et 2015. Il faudra ainsi trouver d'ici à 2015 : 1,2 million de personnes pour les services aux particuliers, dont plus de 400 000 assistants maternels et aux personnes âgées ; 840 000 personnes pour les tâches de gestion et d'administration ; 750 000 personnes pour la santé et l'action sociale ; 670 000 pour le transport et le tourisme ; 650 000 pour le commerce et la vente ; 530 000 pour le BTP et 450 000 pour l'enseignement. Avec environ 200 000 recrutements, les informaticiens, la banque et les assurances et les métiers de la communication, de l'information et du spectacle viennent loin derrière et sont à peu près au même niveau que l'hôtellerie, la restauration et l'alimentation.

Source: Insee, Dares

dernière passe notamment par l'expérience. Or, les enseignants, pour la plupart, n'ont pas d'autre expérience de la vie de l'école ou de l'université et ils continuent à privilégier les filières d'enseignement général au détriment de l'enseignement professionnel. Cette évolution n'est pas fatale et dépend aussi des choix des parents, et des jeunes : rien ne leur interdit de jouer gagnants avec l'alternance qui concerne cinq fois plus de jeunes en Allemagne qu'en France.

On le sait, en Allemagne, le taux de chômage des jeunes est aussi trois fois moins élevé qu'en France car l'apprentissage, placé surtout sous la responsabilité des entreprises, facilite l'insertion professionnelle des deux tiers d'une génération. Un nombre croissant de bacheliers de l'enseignement général, retourne à l'apprentissage (60 % des apprentis dans les banques sont bacheliers) et l'apprentissage n'est pas, comme trop souvent chez nous, une structure de relégation.

Il faudra bien dans ce pays réhabiliter l'image et le statut social et financier de certains métiers dévalorisés, mal rémunérés. Ce qui a été fait pour les éboueurs de la ville de Paris, pourrait l'être pour le bâtiment, les services de restauration, d'hôtellerie et les services de nettoyage : au Danemark, les maçons sont aussi bien considérés et presque aussi bien payés que les médecins. Conclusion : on ne manque pas de maçons et l'on a pas trop de médecins !

Le diagnostic, c'est bien, mais quelles sont les prescriptions ? Très concrètement, on peut formuler trois propositions :

- instaurer des filières différenciées dans les collèges (classique, moderne et professionnelle) et placer la filière professionnelle sous la co-responsabilité pédagogique des entreprises et de l'Éducation nationale. La formation en entreprise est le vecteur principal de l'acquisition du professionnalisme: il faut insérer pour former et pas seulement former pour insérer. On pourrait assurer l'excellence de chaque filière en ouvrant les grandes écoles aux meilleurs éléments de chaque filière. La pluralité des élites serait ainsi renforcée tant dans la nature de la formation que dans les origines sociales;
- recruter des enseignants à temps plein et partiel avec expérience professionnelle notamment des cadres et techniciens de plus de cinquante ans (quitte à aménager les systèmes de retraite en conséquence). Cela serait particulièrement justifié pour les disciplines techniques, la gestion et les langues. Autre avantage de ces recrutements de professionnels: assurer un renouvellement plus fréquent du corps et une meilleure adaptation des effectifs d'enseignants aux évolutions démographiques (le nombre de jeunes de moins de vingt ans a baissé de 1,7 millions depuis 1975!);
- promouvoir l'alternance et l'apprentissage comme filière d'excellence, ce que permet la loi de 1987. Il faudrait aussi vraiment mettre en pratique les décrets d'application de la loi de juillet 1992 qui permet de valider, à tous les niveaux de l'enseignement supérieur, les acquis professionnels. Le pari sera gagné lorsque les jeunes considéreront que la meilleure garantie pour l'emploi, c'est une formation supérieure par l'apprentissage et une validation des acquis tout au long de la vie.

Très concrètement, nous proposons depuis des années – et le message commence à passer – de créer des bourses d'internats pour corriger les inégalités sociales souvent renforcées et exacerbées par des concentrations excessives d'enfants en situation difficile (milieux défavorisés, familles éclatées ou déstructurées, échecs scolaires) comme c'est le cas dans ces banlieues qui explosent. Un enfant qui a trois générations au chômage dans sa famille et/ou qui vit dans un quartier où 80 % des enfants sont issus de l'immigration, doit pouvoir trouver ailleurs de meilleures chances d'intégration dans la société française. Ces bourses devraient être attribuées aussi en fonction des mérites scolaires. L'investissement à faire ne devrait pas être considérable puisque la plupart des internats de province sont à moitié vides. Cette politique menée dans les années soixante au profit des enfants d'agriculteurs a été bénéfique, il s'agirait de la réactualiser pour les enfants des cités en difficulté. En réhabilitant l'internat dans son rôle d'ascenseur social, on pourrait aussi contribuer à corriger les fortes inégalités géographiques qui subsistent dans l'offre éducative des régions.

Il faudrait aussi donner les meilleurs professeurs aux élèves en difficulté. Il n'y a pas de fatalité: tous les directeurs de collège savent que la moins bonne des sixièmes deviendra la meilleure des cinquièmes si on la confie aux meilleurs professeurs. À cette fin, il conviendrait de lier les promotions et les rémunérations des enseignants aux conditions d'exercice de leur métier et à leurs performances. Dans cette perspective, il faudrait donner aux chefs d'établissement une plus grande autonomie dans le recrutement (avec un droit de veto sur l'affectation des maîtres dans leur établissement) et la rémunération des professeurs.

Les mirages technologique et éducatif ne doivent pas faire oublier les autres clichés qui sévissent régulièrement. Il en est ainsi du mythe de la taille critique des entreprises, alors qu'il y a toujours des entreprises plus petites et plus performantes dans un secteur donné. Ce mythe a pris, ces dernières années, les habits de la mondialisation, et s'est traduit par des mégafusions d'entreprises qui ont donné l'impression de batailles de titans à l'échelle planétaire. Maintenant que certains de ces géants aux pieds d'argile se sont effondrés, il est utile de rappeler la réalité historique: plus d'une fusion sur deux, voire deux sur trois, conduisent à des échecs (essentiellement parce que l'on a négligé le facteur humain et fait l'impasse sur les cultures d'entreprise) et que, finalement, seulement une sur dix est créatrice de valeur pour l'acquéreur¹.

Ce même mythe sévit aussi à l'échelle des territoires: les politiques d'aménagement privilégient les aires urbaines au nom d'un cliché de « métropolarisation » des activités et des emplois, dont on ne sait s'il est la cause ou la conséquence de ces politiques de concentration urbaine. Ce cliché est démenti par les faits. Certains territoires, comme le Choletais vendéen, ont réussi à assurer leur développement économique à partir de réseaux de bourgs ruraux. Les jeunes sont restés au pays, puisqu'il y avait des activités, des emplois et un taux de création d'entreprises par habitant parmi les plus élevés de France !

C'est désormais les questions de la mondialisation, de la gouvernance, de la nouvelle économie, des retraites, du développement durable ou encore de la sécurité alimentaire qui font la Une des médias depuis les années quatre-vingt-dix et sont appelées à scander l'actualité des premières décennies du XXI^e siècle. Ces questions sont aussi marquées par bien des idées reçues et des questions taboues qui feront l'objet du chapitre

1. Cf. à ce propos le n° 131 de la *Revue française de gestion*, publié fin 2000 et entièrement consacré au thème des fusions acquisitions.

suisant. Mais avant de les aborder, il convient de s'interroger sur le dernier grand cliché de la fin du XX^e siècle : la nouvelle économie.

3. LE FEU DE PAILLE DE LA NOUVELLE ÉCONOMIE

La nouvelle économie, éclairée par le soleil des technologies de l'information, a été dans toutes les têtes et a fait la Une des médias. Face au raz-de-marée médiatique des effets de mode, il était difficile de faire entendre une autre voix. Ainsi, par exemple, au moment des chocs pétroliers et des ambitieux programmes nucléaires, il était difficile d'annoncer une surabondance d'énergie chère¹ et à la fin des années 1980, il était téméraire de diagnostiquer la japanosclérose². On attend toujours l'autocritique des nucléocrates et des zéloteurs du modèle japonais !

On ne peut que se réjouir de ce changement de décor économique qui rappelle les Trente Glorieuses. L'optimisme était de mise : il invitait cependant à rester lucide et à questionner ses fondements.

Pourquoi les experts n'avaient-ils pas vu venir cette « nouvelle croissance » dont ils parlent tous ? Est-elle vraiment portée par les nouvelles technologies ? L'embellie est-elle durable ? N'est-elle pas à la merci d'un choc pétrolier ou d'un krach boursier et monétaire qui viendrait des États-Unis ?

La croissance américaine et ses cycles

Les mêmes prévisionnistes, qui aujourd'hui parlent de nouvelle économie et de cycle long de croissance, ignoraient cette perspective en 1997 quand la gauche revenait au pouvoir. Peu d'experts se hasardaient alors à annoncer la sortie du tunnel et la plupart préconisait des efforts et des sacrifices : la saignée a toujours servi d'exutoire à l'ignorance face au mal. La myopie d'hier rend suspectes les conjectures pour demain. La convergence des analyses ne change rien à l'affaire : les prévisionnistes se trompent généralement ensemble dans un mouchoir de poche et se battent surtout sur la taille du mouchoir.

Une fois de plus le mouvement est né aux États-Unis, quand il est apparu que la reprise commencée à la mi-92 allait durer avec un contexte favorable d'inflation faible, de taux d'intérêt bas, de créations d'emplois records et un chômage presque résiduel. À l'été 2000, les États-Unis en

1. Voir « Va-t-on vers une surabondance d'énergie ? », *Le Monde* 5 septembre 1978.

2. Voir « Regard sur la japanosclérose », *Futuribles*, n° 112, juillet 1987.

étaient à 9 ans de croissance ininterrompue et l'Europe qui a pris le pas avec retard en raison des politiques monétaires restrictives du début des années 90 – on se souvient des taux d'intérêt élevés comme prix de la réunification de l'Allemagne et des politiques budgétaires de rigueur au nom de la convergence préalable à l'euro – est aussi sur un sentier de croissance depuis plus de 7 ans.

Relevons tout de suite que ce phénomène de prospérité n'était pas si exceptionnel qu'on l'a dit. Depuis 1960, les États-Unis ont connu d'autres phases longues de croissance encore plus soutenue: 9 ans entre 1961 et 1969, 5 ans entre 1975 et 1979, 7 ans entre 1982 et 1989 interrompue par des phases de récession beaucoup plus courtes de l'ordre d'une année ou deux années en moyenne (voir le tableau ci-après).

Caractéristiques des derniers cycles américains

Cycles	Nombre de trimestres	Évolution du PIB en volume (%)
Trim. 1 1961 - Trim. 4 1969 Expansion Récession	36 4	4,7 -0,1
Trim. 4 1970 - Trim. 4 1973 Expansion Récession	10 7	4,8 -1,3
Trim. 2 1975 - Trim. 4 1979 Expansion Récession	20 2	4,2 -0,2
Trim. 3 1980 - Trim. 3 1981 Expansion Récession	4 4	2,4 -1,6
Trim. 4 1982 - Trim. 2 1990 Expansion Récession	31 3	4,1 -1,6
Trim. 3 1991 - Trim. 3 2000 Expansion	37	3,5
Moyenne Expansion Récession	23 4	4,0 -0,9

Source: le Point mensuel, Aurel-Leven SA, Washington plaza, mars 2000

Ce qui a vraiment changé grâce aux TIC¹

Il y a cependant eu bien des choses nouvelles dans l'économie américaine. Le premier fait nouveau, c'est que cette fois l'inflation est restée contenue malgré un chômage faible²; ce qui a permis à la Réserve Fédérale des États-Unis de sagement laisser courir la croissance sans relever les taux d'intérêt. La bonne santé des États-Unis fut certainement l'œuvre du « grand sorcier » Alan Greenspan à la tête de la Fed depuis 1987!³, cette longévité est aussi un facteur de continuité et de cohérence. Le deuxième fait nouveau c'est que la croissance est apparue moins volatile, c'est-à-dire moins sensible aux anticipations des agents et à leurs coups d'accordéons sur les variations de stock et donc sur l'activité. Il faut certainement attribuer ces phénomènes aux efforts continus des entreprises pour rendre les circuits de production et de distribution plus efficaces (gestion en flux tendus et zéro stock). Cette rationalisation des activités n'aurait pu se faire sans le levier des technologies de l'information et les possibilités nouvelles de transmettre en temps réel et à coût dérisoire des informations à tous les maillons dispersés qui relie les producteurs aux consommateurs.

Tout cela est remarquablement bien analysé par Philippe Lemoine⁴ ou Michel Didier⁵. Pour Philippe Lemoine: « la nouvelle économie, c'est l'informatisation de l'échange par opposition à une ancienne économie où domine encore le modèle stratégique impliqué par l'informatisation de la production et de la gestion. » L'ancienne économie recherchait des gains de productivité par réduction des effectifs et les plans sociaux qui étaient une manière de soutenir les cours de Bourse. L'ancienne économie était aussi caractérisée par le phénomène de « rétention de la valeur »: même dans l'industrie informatique où l'on constate depuis 1965 une division par deux tous les 18 mois du coût des produits (la fameuse loi de Moore), ces gains de productivité n'étaient guère répercu-

1. TIC: Technologies de l'Information et de la Communication.

2. C'est ce que l'on appelle le paradoxe de Nairu (*Non Accelerating Inflation Rate of Unemployment*). Littéralement, le fait que le chômage faible n'entraîne pas d'inflation par augmentations salariales interposées.

3. Voir Serge Marti, Alan Greenspan, « Le "grand sorcier" de la bonne santé des États-Unis », *Le Monde*, 18 avril 2000.

4. Philippe Lemoine, « Qu'est-ce que la nouvelle économie ? », *La nouvelle économie et ses paradoxes*, *Cahier Laser*, n° 3, juillet 2000.

5. Michel Didier, « Quelle croissance longue pour l'économie française ? » *Revue de Rexecode*, n° 66, 1^{er} trimestre 2000 (ce numéro est entièrement consacré à la nouvelle économie) ainsi que « Nouveau Cycle et nouvelle croissance économique », communication à l'Université de tous les savoirs, *le Cnam*, 23 mai 2000.

tés sur les prix mais par une augmentation des performances et de la sophistication des produits. On constatait le même phénomène dans la plupart des autres secteurs industriels, l'automobile notamment. Désormais « le meilleur devient de moins en moins cher... c'est la loi des prix inversés: les produits s'améliorent et sont de moins en moins chers ». C'est aussi l'inversion des chaînes de valeur: la demande conditionne de plus en plus l'offre, et c'est le client qui finit par lancer un appel d'offres au producteur. C'est une tendance classique des activités qui arrivent à maturité, pour garder la demande de renouvellement, les producteurs doivent être à l'écoute du client. Mais le fait nouveau apporté par les technologies de l'information est d'assurer une plus grande transparence de l'information pour les consommateurs ou les producteurs isolés, de faciliter les rapprochements entre des offres et des demandes auparavant cloisonnées, bref de stimuler la concurrence et du même coup la baisse des prix.

La nouvelle économie, c'est donc un modèle vertueux de baisse des prix, d'innovations dans l'offre pour répondre à des demandes toujours plus diversifiées, de réduction des stocks et de performance par une plus grande rotation de ces derniers et d'augmentation des effectifs et des services pour mieux coller aux attentes des consommateurs. Philippe Lemoine, ce chercheur qui est aussi vice-président du groupe des Galeries Lafayette, donne une illustration étonnante de ce modèle en comparant un hypermarché français moyen et Wall-Mart (leader américain de la distribution). Ce dernier, emploie deux fois plus de personnel pour un même chiffre d'affaires: « la clef de la compétitivité de Wall-Mart est dans la rotation du capital circulant: les stocks tournent 25 fois dans l'année contre 10 fois en France ». Autre exemple cité par Philippe Lemoine: « en inventant la commercialisation d'ordinateurs personnalisés, produits à la commande et livrés en 8 jours, Dell a inventé un modèle de distribution à très forte rotation des stocks. À son bilan, Dell n'a que 5 jours de stock contre 10 fois plus pour ses concurrents ».

Ajoutons à cela la croissance exponentielle de certaines activités en raison des effets de réseau: l'utilité d'un bien ou d'un service croît comme le carré du nombre d'utilisateurs! Cette loi dite de Metcalfe est bien illustrée par le télécopieur. Parmi les surprises de la nouvelle économie, Michel Didier, relève ainsi le fait que la baisse des prix va jusqu'à l'offre de services gratuits. En effet, un service d'information a un coût fixe d'investissement élevé plus un coût marginal d'exploitation très faible. Or, « la théorie économique enseigne que sur un marché équilibré, le prix d'un bien est égal à son coût marginal. Si le coût marginal est nul, le prix

est poussé à diminuer sans fin... dans le cas d'Internet, l'explosion a été particulièrement violente parce que l'effet de réseau joue d'emblée à l'échelle mondiale ».

La confusion entre nouvelle économie et nouvelles technologies

Tout cela justifie-t-il pour autant les invraisemblances du Nasdaq : début 2000, Aol.com et Time Warner avaient ensemble une capitalisation boursière 7 fois plus importante que celle de Général Motors ! Certaines entreprises, qui ne seront peut-être jamais rentables, ont vu leur valeur flamber en même temps que l'annonce de leurs pertes. On comprend mieux pourquoi la nouvelle économie a été rattrapée par l'ancienne et ses principes de réalité, avec la chute des valeurs de la e-économie.

L'échange virtuel, c'est le plus facile, mais à un moment ou à un autre, il finit par prendre figure réelle, d'un objet à produire, à livrer dans les délais et avec un bénéfice. La logistique et l'organisation de la chaîne de production et de distribution sont des vrais métiers, qui ne sont pas nouveaux. La maîtrise des technologies de l'information ne suffit pas pour y exceller. La faillite remarquée de Boo.com n'a été que le début d'une longue série de rappels au réel. Il est d'ailleurs intéressant de relever que les grands de la vente par correspondance, comme la Redoute ou les 3 Suisses, se hâtent lentement : ils en sont à mettre leur catalogue sur Internet ! Mais tout cela n'est pas vraiment nouveau : on se souvient de la spéculation sur les bulbes de tulipes au XVIII^e siècle, sur les chemins de fer au XIX^e et sur les compagnies d'électricité au début du XX^e.

On le voit, tout ce qui se passe n'est pas sans rappeler des évolutions passées, et s'il y a, comme toujours, du nouveau dans l'économie : la production en temps réel et à la demande, la baisse des stocks et des prix, cela peut concerner en théorie tous les secteurs de l'économie. Il est donc abusif de réduire la nouvelle économie aux secteurs des technologies de l'information et d'enfermer les autres secteurs dans l'appellation quelque peu méprisante d'ancienne économie. Ce qui caractérise cette dernière, c'est la rétention de valeur, une concurrence limitée et des consommateurs passifs. Par ailleurs, il y a longtemps que la plupart des secteurs productifs intègrent les TIC pour améliorer leurs performances et leur productivité. Relevons aussi que certaines poches d'activités comme les télécommunications locales font de ce point de vue encore partie de l'ancienne économie en raison de réglementations protectrices et dépassées.

À chaque génération son *New Age*

Anton Brender¹ a eu raison de voir dans le *New Age* « l'association des nouvelles technologies et de la libéralisation, ou si l'on veut, Bill Gates plus Margaret Thatcher ». On l'a compris, s'il y a beaucoup de choses nouvelles dans l'économie, elles renvoient pour la plupart à des concepts classiques de concurrence, de prix et de transparence des marchés facilités par les technologies de l'information. Cela ne justifie pas de recourir aux vieilles lunes du *New Age*, de la nouvelle croissance et encore moins des Kondratieff.

Il est amusant de relever le fait que chaque génération est tentée par le concept de *New Age*. C'était déjà le cas aux États-Unis au début du siècle. Il y avait partout la même expression de *New Age*, de *New Management*, de *New Society* et le mouvement a duré plusieurs années, on se souvient du fameux *New Deal* au début des années 30². Plus récemment, au début des années 80, il y eut un autre *New Age* en Californie, cette fois plus centré sur les modes de vie et de pensée. De son côté, la France a connu aussi ses nouveaux économistes et ses nouveaux philosophes. Le mot nouveau fera toujours recette, d'ailleurs la grande distribution en use et en abuse pour faire vendre un produit, il suffit d'écrire: « nouveau et vu à la télé ».

Le paradoxe de Solow, toujours d'actualité!

Les TIC jouent bien un rôle déterminant dans la concurrence, la baisse des prix et la réduction des stocks et par conséquent, facilitent, tout comme la libéralisation, une croissance plus saine: moins inflationniste et moins volatile. Il faut cependant relativiser leur part quantitative dans l'économie et dans la croissance elle-même. Cette mesure en est encore à ses débuts mais les organismes statistiques officiels comme l'OCDE et l'Insee donnent des estimations voisines. Aux États-Unis les TIC représenteraient 2 % du stock de capital, 8 % du PIB avec les ventes de services et expliqueraient 15 % de la croissance soit 0,6 point de croissance ces dernières années. En

-
1. Anton Brender: « La réalité du *New Age* n'est pas prouvée », *Revue de Rexecode*, n° 66, 1^{er} trimestre 2000.
 2. Cette période est aussi celle d'un bouillonnement intellectuel intense, dans de nombreux domaines: philosophique, psychologique, politique. On ne compte pas les mouvements, les journaux, les livres baptisés « Nouveau »: *New Theology*, *New Nationalism* de T. Roosevelt (1910), *New Diplomacy* de W. Wilson (1915), *New Freedom*, *New Federalism*, *New Idealism*, *New Deal* de F.D. Roosevelt (1932), *New Republic*, *New Realism* (1912), *New Democracy* (1912), *New History* (1912).

France, on aurait aussi près de 5 % du PIB dus aux TIC et cela expliquerait 10 % de la croissance soit 0,3 % de PIB par an.

Mais, diront les tenants de la nouvelle économie, un moteur n'a pas besoin d'être volumineux pour tirer l'économie et doper la productivité. Serait-ce la fin du fameux paradoxe de Solow. Ce Prix Nobel d'économie, avait remarqué en 1987: « on voit des ordinateurs partout sauf dans les statistiques de productivité ». Interrogé récemment sur ce point le professeur du MIT reste prudent¹: « il est possible que ce soit la fin du paradoxe des ordinateurs, mais je n'en suis pas sûr ». En effet, l'accélération récente de la productivité du travail est encore loin des performances des années passées.

Comme le relève Michel Didier² « l'accélération de la productivité du travail est limitée au seul secteur des matériels informatiques 42 % de 1995 à 1999 contre 18 % entre 1972 et 1995... Mais cela ne diffuse guère sur les autres secteurs ». Les gains de productivité apparente du travail de l'ordre de 2,2 % depuis 1995 sont certes deux fois plus élevés que dans les années 70 et 80 mais nettement inférieurs à ce qu'ils étaient dans les années 50 et 60 (2,6 %) avec une croissance économique à l'ancienne frôlant une moyenne annuelle de 5 %. De son côté, l'Insee, se posait encore récemment la question inverse du ralentissement du progrès technique et relevait qu'en France: « la productivité du travail ralentit dans l'ensemble des branches et plus nettement dans le secteur tertiaire »³. Ce qui veut aussi dire que la croissance substitue moins le capital au travail et crée plus d'emplois qu'auparavant, qui s'en plaindra !

Cependant, on le sent bien, les instruments statistiques actuels sont incapables de prouver par la mesure l'éventuelle dimension technologique de la croissance. La même impuissance de mesure empêche d'ailleurs de prouver le contraire. Ce qui permet d'entretenir aussi bien les doutes que les espoirs et du même coup, de nourrir les controverses. C'est aussi ce qui permet à la légende du Kondratieff de se perpétuer.

La question de la mesure interpelle encore plus si l'on prend un indicateur moins sensible au taux de croissance et réputé plus significatif sur le long terme: la productivité globale des facteurs, qui tient compte aussi de la productivité du capital investi. Et là, c'est la surprise, d'après Robert J. Gordon⁴, un spécialiste réputé: la productivité globale des facteurs

1. Voir l'entretien dans *le Monde de l'économie* du 18 avril 2000.

2. Michel Didier, « Nouvelle économie et nouvelles technologies », *Revue Rexecode*, *op. cit.*

3. Voir « Le progrès technique a-t-il ralenti depuis 1990? », *Économie et statistique*, n° 323, 1999.

4. Robert J. Gordon, *The American Economic Review*, mai 1999.

aurait été aux États-Unis, entre 1975 et 1995, inférieure à 1 % par an, soit trois fois moins que dans les années 50 et 60 et deux fois moins que dans les années 70! L'effet miracle des TIC n'était, il y a quelques années, encore guère visible sur la productivité globale des facteurs (PGF), ce qui posait question et semblait donner raison à Solow! Mais voilà que les États-Unis ont revu leur méthode de calcul et révisé à la hausse leur PIB de près de 0,5 %. Du coup, la PGF retrouve de la vigueur – la productivité, c'est un résidu qu'on a baptisé ainsi pour mesurer ce qui ne s'expliquait ni par l'augmentation du travail, ni par celle du capital – et aurait selon les estimations de Rexecode: « quasiment doublé depuis 1995 pour se situer à 1,8 % par an. Elle rejoindrait ainsi celle de la période 1965-1973 »¹. Cette performance demeure bien inférieure à celle des années 1950-1965 qui était de 2,7 et, à l'époque, il n'y avait pas d'ordinateurs! Ce regain de la productivité tombe à pic, il est tentant d'y voir la manifestation de la nouvelle économie.

Ces derniers résultats viennent déjà lever un autre paradoxe gênant pour la nouvelle économie: depuis un quart de siècle, la progression de la même productivité globale des facteurs était plus importante en France qu'aux États-Unis, alors que précisément nous sommes réputés en retard en ce qui concerne la diffusion des TIC. Est-ce la fin du paradoxe de Solow? Il faudra encore attendre pour trancher, car il faut plus d'analyses pour valider des corrélations en causalités. En attendant, le débat sur la productivité va continuer.

La croissance s'explique classiquement et elle est menacée à court et à long termes

L'hypothèse que nous privilégions est la suivante: les facteurs économiques classiques jouent un rôle plus important que les technologies dans la nouvelle croissance. Citons tout d'abord la confiance dont Alain Peyrefitte a montré le rôle essentiel dans le développement, ensuite la réduction des déficits budgétaires et même un excédent pour les États-Unis, l'argent bon marché, l'investissement dans la Recherche et Développement (qui aux États-Unis a doublé par rapport au chiffre d'affaires depuis 1980), le renouvellement des équipements en TIC (deux fois plus important aux États-Unis qu'en Europe), l'organisation plus efficace des entreprises, la libéralisation des marchés et leur stimulation par

1. Denis Ferrand, « Accélération de la productivité globale des facteurs aux États-Unis », *Revue Rexecode*, troisième trimestre 2000.

la concurrence, le soutien de la demande par la baisse des prix et l'amélioration de la qualité.

Voilà bien des facteurs vertueux dont la conjonction nouvelle, si elle s'avérait durable, pourrait permettre d'espérer une croissance soutenue pour de nombreuses années encore. Hélas, les fondamentaux de l'économie américaine ne sont pas tous sains ! La première faiblesse, c'est le formidable déficit du commerce extérieur des États-Unis : 170 milliards de dollars en 1998, et plus de 500 milliards de dollars en 2005. On sait que les États-Unis bénéficient du privilège exorbitant leur permettant de financer de tels déficits avec leur monnaie. Les dollars perdus dans le commerce reviennent sous forme de placements de capitaux.

Le consommateur américain a une épargne négative, il vit au-dessus de ses moyens grâce à l'épargne du reste du monde, les Japonais notamment, il emprunte même pour jouer en Bourse et ces dernières années il s'était fortement enrichi avec la hausse des valeurs boursières. Le Dow Jones a augmenté de plus de 300 % entre 1990 et 2000 et le Nasdaq de près de 700 %. Terashima Jitsüro¹ relève que : « 40 % des avoirs personnels qui se trouvent aux États-Unis sont constitués de valeurs mobilières. La proportion passe à 60 % pour les personnes qui disposent d'un revenu annuel supérieur à 100 000 dollars ». Avec l'éclatement de la bulle financière qui se produit comme toujours, l'effet de richesse virtuelle peut se transformer en appauvrissement réel pour une bonne partie de la population, brider la consommation et casser la croissance.

Les États-Unis auront toujours la possibilité de rembourser leur dette extérieure contractée lorsque le dollar était fort, par des dollars dévalués. En attendant, le dollar est fort et la faible inflation nous paraît plus expliquée par la désinflation importée que par l'effet des TIC sur la concurrence.

En ce qui concerne l'Europe, grâce à la monnaie unique, la zone euro n'a pas subi les contrecoups différenciés sur les monnaies nationales, qui se traduisaient par des politiques de *stop and go* décalées d'un pays à l'autre et qui empêchaient la bonne marche de l'ensemble. Aujourd'hui, la zone euro tourne d'abord en phase avec elle-même, l'essentiel de ce qui est produit en Europe est consommé sur place. L'euro a cependant connu une réévaluation de 25 % par rapport au dollar et cela pèse sur la compétitivité des pays qui comme la France et l'Italie n'ont pas réalisé les réformes structurelles de leur modèle économique et social.

1. Terashima Jitsüro, « États-Unis : entre désillusion et espoir », *Cahiers du Japon*, hiver 1999.

Pour l'avenir, l'Europe politique et monétaire est encore trop fragile pour ne pas subir les contrecoups des yoyos du dollar. Elle est surtout, contrairement aux États-Unis, menacée par l'orage annoncé de l'implosion démographique et cela aussi explique peut-être en partie la faiblesse de l'euro par rapport au dollar et ne présage rien de bon pour la croissance future. Nous terminerons par cette question qui nous paraît bien plus essentielle que tout le reste.

En attendant, la croissance américaine a été en moyenne supérieure de 1 % à celle de l'Europe ces vingt-cinq dernières années. Comment expliquer cette différence si l'on écarte l'explication technologique qui, compte tenu de ce qui précède, paraît bien courte ? La réponse est dans la question et la question ne se pose pas si l'on observe que la croissance du PIB par tête (en parité de pouvoir d'achat) est presque la même des deux côtés de l'Atlantique. Simplement, le nombre de têtes progresse trois fois plus vite aux États-Unis qu'en Europe (1,2 % par an contre 0,4 % par an). L'implosion démographique de l'Europe contraste avec le dynamisme des États-Unis dont la population va encore augmenter de 50 millions entre 2005 et 2025 ! En réalité, il reste un écart de 0,3 % par an qui s'expliquerait essentiellement par un multiplicateur démographique de la croissance économique (au travers de la demande). Nous reviendrons sur ce lien entre démographie et croissance dans le chapitre suivant entièrement consacré aux clichés et anticlichés sur l'avenir.

CLICHÉS ET ANTICLICHÉS SUR L'AVENIR ET L'EUROPE

- 1. Où va la vieille Europe ?**
- 2. Les facteurs de développement sont endogènes**
- 3. La mondialisation n'est pas coupable**
- 4. La technologie n'est pas l'essentiel**
- 5. Les illusions sur la productivité et le chômage**
- 6. Cinq défis pour la France et l'Europe**

LA « FRANCE DU PILOTAGE À VUE » n'est pas durable, et oblige à un sursaut. L'ambition du prospectiviste n'est pas de voir le bateau France rentrer dans un iceberg et dire après : « Voyez, je l'avais bien dit ! ». La bonne prévision n'est pas celle qui se réalise, mais celle qui conduit à l'action.

Cette conviction m'a conduit tout au long de l'année 2006 à écrire un nouveau livre¹ dans la perspective des échéances électorales de 2007 et d'au-delà. Ce livre est la courbe enveloppe de mes réflexions antérieures et plus récentes sur la mondialisation, le développement durable l'agriculture, l'industrie, la technologie, la croissance, l'emploi, l'éducation, sans oublier la famille et les territoires². Pour le prospectiviste ces champs de réflexion sont liés et en interactions comme le sont les différentes parties du corps humain.

Les Français entendaient exister dans le monde, au travers de l'Europe comme porte voix. Ils se sont tiré une balle dans le pied et leur voix ne compte plus guère. Aujourd'hui, l'Europe apparaît bien malade. Les compatriotes de Jean Monnet l'ont brisée dans son élan en avril 2004. Ils

1. M. Godet, *Le Courage du bon sens pour construire l'avenir autrement*, Odile Jacob, 2007.

2. Cf. le rapport Diact CAE n° 63, *Vieillesse, Activités et Territoires*, cosigné avec Marc Mousli, Documentation Française, 2006.

ont voté « Non » au référendum pour des raisons liées à leur peur du changement et à des décennies d'ambiguïté et de manque de courage politique des dirigeants, l'Europe ayant servi, pour la droite comme pour la gauche, de bouc émissaire pour faire passer le besoin de réformes et de libéralisation des marchés.

1. OÙ VA LA VIEILLE EUROPE ?

Qu'il paraît loin le temps de l'Europe de Maastricht en marche vers l'élargissement de l'Atlantique à l'Oural, le temps de la construction monétaire de la convergence et de la cohésion des politiques économiques ! Cette Europe réunifiée après l'effondrement du mur de Berlin devait retrouver sa toute puissance et son rayonnement. Les États-Unis s'inquiétaient de cette Europe forteresse et ne voyaient pas encore la Chine industrielle conquérir le monde.

Le mirage collectif de la nouvelle économie triomphante dans une économie mondialisée s'est évanoui au moment même où la monnaie unique se mettait en place dans douze pays européens ; la Grande-Bretagne, toujours plus ouverte sur le grand large que sur le continent, conservant la livre.

L'élargissement de l'Europe se poursuit ; ce succès l'étouffe et la paralyse plus que jamais, faute de réforme de la Constitution et de règles de décision à la majorité au lieu de l'unanimité. Dans leurs scénarios géostratégiques mondiaux, certaines firmes n'excluent plus des retours en arrière : un éclatement de l'Europe et un retour au franc, au mark ou à la lire. Bref, l'Europe est en panne et aucune avancée sérieuse ne peut se faire quand l'un de ses principaux membres est en période électorale. C'est dire que les fenêtres de tir pour les pas en avant sont réduites et que l'impuissance politique de l'Europe augmente avec le nombre de pays.

Nous ne désespérons pas de l'avenir : c'est la nécessité qui fait l'Europe, disait Jean Monnet. Les questions de sécurité, de maîtrise des inévitables et souhaitables flux migratoires, de négociation internationale sur le commerce et le développement durable de la planète sont autant de bonnes raisons de rester optimistes. L'Europe avance aussi tous les jours dans les faits et les réglementations. Elle le fait à son rythme, mais continue surtout sur la lancée des décisions et directives antérieures. Les nouveaux membres venus de l'Est connaissent des taux de croissance record et s'intègrent rapidement dans l'espace économique européen alors qu'ils ne bénéficient pas des mêmes concours que le Portugal ou la Grèce lors des élargissements précédents.

Ces points de convergence ne doivent pas faire oublier les divergences croissantes entre pays européens, qui se constatent dans les domaines de la croissance par habitant, du temps de travail et des modèles sociaux ou, encore, des politiques migratoires. Il faut bien constater que les promesses de surcroît de croissance du marché et de la monnaie unique ont été démenties par les faits. Les petits pays, sans grand marché intérieur, ont continué à connaître, dans l'ensemble, une croissance plus forte que les grands et les pays de la zone euro, qui, à l'exception notable de l'Espagne et de l'Irlande (cf. tableau « Population, PIB, PIB par habitant et PIB par actif occupé »), se sont enfoncés dans la croissance molle et les déficits budgétaires. L'Euro n'est pas fautif, mais il a servi de révélateur des faiblesses des grands pays, comme l'Italie, qui ne peut plus se doper avec des dévaluations compétitives, ou la France qui, sans l'Euro, toujours fort grâce aux excédents industriels de l'Allemagne, serait obligée de dévaluer et d'instaurer, comme en 1983, plus de rigueur dans la dérive des dépenses et de la dette publique¹.

Population, PIB, PIB par habitant et PIB par actif occupé (taux de croissance moyen annuel sur la période, en %)

	Population			PIB (l)			PIB/habitant(l)			PIB/actif(l)		
	80/90	90/2000	2000/2005	80/90	90/2000	2000/2005	80/90	90/2000	2000/2005	80/90	90/2000	2000/2005
Etats-Unis	0,9	1,2	1,1	3,3	3,3	2,6	2,3	2,1	1,5	1,5	1,7	1,8
Europe (15)	0,3	0,4	0,4	2,4	2,3	1,6	2,1	1,9	1,2	1,7	1,7	0,8
Japon	0,6	0,3	0,1	3,9	1,2	1,5	3,4	1,0	1,3	3,0	0,9	1,8
France	0,5	0,4	0,6	2,5	2,1	1,5	2,0	1,7	0,9	2,2	1,5	1,0
Allemagne	0,1	0,3	0,1	2,3	2,1	0,7	2,2	1,8	0,7	1,3	1,8	0,9
Royaume-Uni	0,2	0,3	0,4	2,6	2,5	2,3	2,5	2,2	1,9	1,9	2,2	1,4
Italie	0,1	0,0	0,5	2,4	1,6	0,6	2,4	1,5	0,1	1,8	1,5	1,0
Espagne	0,3	0,3	1,5	2,9	2,8	3,2	2,6	2,5	1,7	1,8	1,0	0,3
Pays-Bas	0,6	0,6	0,5	2,2	2,9	0,8	1,7	2,3	0,3	1,1	0,9	0,8
Danemark	0,0	0,4	0,3	1,6	2,3	1,4	1,5	1,9	1,0	1,2	1,8	1,4

Source : Rexecode, 2006

Les temps changent. L'Allemagne est en passe d'avoir digéré sa réunification et se remet au travail. Elle pourrait bientôt se libérer du couple

1. Grâce à l'euro, la France est accrochée à la locomotive industrielle allemande. Cette facilité la sauve, autant qu'elle la perd. Si elle était encore avec le franc face au mark, la France serait certainement contrainte de presser les réformes (à commencer par le temps de travail, car nous travaillons trois semaines de moins que la moyenne de l'Europe). Son déficit bilatéral vis-à-vis de l'Allemagne, de l'ordre de 10 milliards d'euros, est comparable avec celui enregistré avec la Chine, mais on en parle beaucoup moins. Il serait temps de s'inspirer du modèle industriel vertueux de l'Allemagne.

franco-allemand, devenu un moteur sans énergie, et demander à la France de cesser d'être le mauvais élève de la classe européenne. La France est, on le sait, le seul grand pays développé où l'économie de marché est considérée comme un mal par une majorité de l'opinion. La mondialisation est systématiquement présentée dans l'Hexagone comme une menace. Cette exception française est d'autant plus incongrue que le monde vit presque partout une extraordinaire belle époque de croissance sans précédent avec, on l'espère, l'absence de perspective de nouvelle guerre mondiale qui viendrait saigner la population européenne. Il est vrai que la démographie européenne est vieillissante et que l'Europe devra ouvrir largement ses frontières pour remplacer les actifs qui manquent déjà. Il reste encore une complémentarité à jouer dans le couple franco-allemand : si l'Allemagne est exemplaire pour sa compétitivité, la France le demeure pour sa politique familiale qui, bien qu'écorchée régulièrement (le niveau de vie relatif des familles avec enfants ne cesse de se dégrader), lui permet d'avoir le deuxième taux de fécondité de l'Union. Cette bonne performance étant cependant ternie par l'échec d'un modèle d'intégration républicain qui se voulait exemplaire et universel. La Grande-Bretagne connaît, d'ailleurs, des difficultés comparables avec son modèle communautariste. En raison de leur effondrement démographique plus accusé, l'Espagne et l'Italie ont recours à la régularisation de flux considérables de populations actives immigrées. Il s'agit d'une immigration de travail qui, de ce fait, apporte, pour le moment, plus de solutions que de problèmes. Mais la montée du terrorisme islamique et la cohabitation des communautés risquent, partout en Europe, de devenir des enjeux bien plus concrets et urgents que la conquête de l'espace et la course technologique avec les États-Unis.

L'importance des migrations vers l'Europe est telle que le flux annuel d'entrées y dépasse maintenant celui des États-Unis. Les entrées d'étrangers sur le territoire pour une durée supérieure à 12 mois se situent en moyenne, depuis l'an 2000, à 800 000 pour l'Allemagne, à 500 000 pour le Royaume-Uni, à 600 000 pour l'Espagne, à 350 000 pour l'Italie. Difficile dans ces conditions de croire qu'il soit inférieur à 200 000 pour la France (dont la moitié pour motifs de regroupement familial et le quart pour les étudiants étrangers). Il est probable que l'Insee (qui se retranche toujours derrière le fait que l'on ne connaît pas les flux de sortie et encore moins les flux illégaux) révisera un jour à la hausse ses estimations, comme il l'a déjà fait dans un passé récent en faisant passer le solde net de 50 000 pour les années quatre-vingt-dix à 100 000 pour les années 2000 !

L'optimisme de l'action ne doit pas faire oublier le réalisme et le pessimisme de la réflexion. Les questions pertinentes sont, souvent, forcément un peu impertinentes pour ceux qu'elles concernent. Et certains sont tentés de les taire pour ne pas déplaire. La posture du prospectiviste est différente : il doit poser les questions qui dérangent, quitte à troubler le bal des biens pensants. C'est ainsi que nous voudrions évoquer quelques sujets qui fâchent concernant : l'ouverture de l'Europe aux échanges et à la mondialisation, la réforme de la PAC, le rôle de l'industrie dans la compétitivité économique et les conséquences du vieillissement sur la croissance. Mais avant de le faire, il nous faut développer la question des facteurs de développement endogènes, du rôle joué par la mondialisation et de la nécessité d'une meilleure gouvernance.

2. LES FACTEURS DE DÉVELOPPEMENT SONT ENDOGÈNES

Après le choc démographique du début du XXI^e siècle, tout va changer. Et d'abord le marché du travail. Depuis 2006, les premières vagues issues du baby-boom atteignent la soixantaine et l'âge de la retraite. Ces départs massifs ne seront pas compensés car, après le baby-krach de 1975, le renouvellement des générations a diminué de 20 %. La conjonction de ces deux tendances causerait un retournement dans la courbe de la population active, s'il n'y avait l'apport croissant des flux migratoires. Mais cet apport ne suffira pas. Elle augmente plus lentement (de l'ordre de 50 000 par an, soit 3 à 4 fois moins que dans le passé) et pourra attendre un maximum vers 2015 ou 2020. Dès lors, rien ne sera plus comme avant et ce, jusqu'au débat sur les 35 heures qui semblera alors bien futile. Les systèmes de retraites apparaîtront encore plus inégaux que ceux des revenus. Jugera-t-on normal que certains, parmi ceux qui vivent le plus longtemps, sont aussi ceux qui partent le plus tôt et aient les pensions les plus élevées ? Voilà bien un sujet explosif qui, comme l'avait pressenti Michel Rocard dès 1990, pourrait faire sauter plusieurs gouvernements. Il est tentant pour les politiques de piloter à vue et d'attendre l'urgence pour changer de cap. Le prospectiviste, lui, n'échappe pas au syndrome de la vigie sur *le Titanic*. Il se doit d'annoncer l'iceberg afin que l'on évite la collision !

En avançant dans l'âge et l'expérience, une quasi certitude s'est imposée : si tout a déjà été dit, tout le monde ne l'a pas encore dit ou entendu, et une découverte est souvent une redécouverte personnelle. Ainsi, j'ai retrouvé partout dans mes travaux le même fil d'Ariane rassurant

parce que naturel et familier : les facteurs de développement sont endogènes et les causes de succès ou d'échec des territoires ou des entreprises sont quasiment toujours à chercher du côté des hommes et de leurs organisations.

L'énoncé paraîtra banal, mais ce fil est pourtant tranchant comme celui d'un rasoir. Le meilleur service à rendre aux individus, aux entreprises et aux territoires en difficulté n'est pas de les assister mais de les laisser se responsabiliser, et ensuite seulement de les accompagner. La technologie est importante, mais n'est pas l'essentiel de la compétitivité. Le mythe de la nouvelle économie, promu à la fin des années 1990, n'était pas plus fondé que la légende du management japonais de la fin des années 1980 ! L'essentiel réside dans la tête des entrepreneurs. Ce sont eux les vrais magiciens de la croissance. Rarement des chercheurs, souvent d'anciens chômeurs, ils se distinguent par leur vision, leur projet, leur qualité à diriger. Quand l'équipe de France de football revient bredouille de Séoul, c'est d'abord l'entraîneur que l'on change ! Le même constat devrait s'appliquer aux entreprises en difficulté. Le système des aides ne fait que prolonger leur agonie due, le plus souvent, à l'incurie de dirigeants que l'on maintient inutilement en place. Mieux vaudrait, pour l'activité et l'emploi, consacrer l'argent public ainsi dépensé aux entreprises qui marchent afin qu'elles se développent. Donner des aides aux entreprises qui n'en réclament pas ? On le voit, le bon sens devrait souvent conduire à faire le contraire de ce que l'on fait.

Exception française ou modèle soviétique réussi ?

La France vit une véritable mauvaise gestion de l'abondance. Alors que le PIB a doublé depuis 1975, le nombre de chômeurs, lui, a quadruplé. C'est, en un sens, une bonne nouvelle. Si les causes de nos difficultés sont en nous, dans l'exception française et ses coûts exorbitants, les solutions aussi : elles résident dans la réforme de l'État, des services publics et de la gouvernance politique, économique et sociale. Il ne sert donc à rien de chercher des boucs émissaires à l'extérieur, dans la mondialisation, l'essor technologique ou la concurrence des pays à bas salaires.

L'exception française ? Ce sont d'abord des dépenses publiques dépassant de sept points la moyenne des pays de l'Union européenne. C'est ensuite une fonction publique plus développée qu'ailleurs qui en fait un « modèle soviétique réussi » comme l'a souligné, non sans malice, Jacques Lesourne (1998). C'est, enfin, la fierté paradoxale de détenir le record européen de productivité par tête. Chez nous, en effet, ceux qui travaillent sont des champions de l'effort. Cependant, la France est aussi

le pays où le nombre de gens qui travaillent est le plus faible. Le nombre d'équivalent semaines ouvrées par habitant y était en 2005 de trois semaines inférieur à la moyenne de l'Union européenne et de sept semaines inférieur à celui des États-Unis. Du coup, le PIB par habitant est moins élevé qu'ailleurs et l'État doit dépenser beaucoup et sans grande efficacité pour soutenir ceux qui ne travaillent pas. L'éducation et la sécurité sont les principaux postes concernés par le gaspillage ; dans ces deux secteurs, en cinq ans, on a augmenté le budget de 20 % sans améliorer les performances. À l'école, par exemple, en dépit de la baisse des effectifs par classe, deux enfants sur dix entrent en classe de sixième sans savoir correctement lire, écrire ou compter. Parallèlement, la présence sur le terrain de la police et de la gendarmerie a baissé ainsi que la proportion d'affaires élucidées.

L'exception française n'est pas un rempart contre la mondialisation mais un boulet dans la course avec nos partenaires. On n'arrêtera pas plus ce mouvement de l'histoire que la marée. En revanche, il ne tient qu'à nous de renforcer nos atouts et de réduire nos handicaps. C'est un gisement de 100 milliards d'euros qui part en fumée chaque année ; récupérons cette manne dilapidée pour alléger les charges qui freinent la création d'emplois.

La réalité du terrain dépasse la fiction des idées

Suivant ce même fil d'Ariane, après plusieurs missions lointaines, toutes aussi éclairantes que décevantes, j'ai compris que je ne pouvais pas faire grand-chose pour le Zambèze. En France, j'ai découvert des territoires bien vivants, riches de leurs hommes et de leurs solidarités. J'ai compris que la culture et les traditions sont autant de racines qui permettent au développement local de s'insérer dans la mondialisation pour en tirer parti et non pas la subir. Il n'y a pas que les districts industriels italiens qui en témoignent, il y a aussi le Choletais vendéen, une grande partie de la Bretagne, du Nord, de l'Alsace et de la région Rhône-Alpes. C'est l'extraordinaire bonne nouvelle : la réalité du terrain dépasse la fiction des idées. La plupart de nos rêves et des projets qu'ils fécondent existent déjà, et d'autres y ont pensé avant nous, les ont mis en œuvre avec succès ; à les regarder faire, l'on gagnera du temps et de l'énergie. La mauvaise nouvelle, en revanche, est qu'il y a des endroits où la question ne se pose plus parce qu'en l'absence de population, il n'y a plus de projets. J'ai ainsi réappris nos Corrèze oubliées, les solitudes vertes de la Bourgogne et ses cimetières abandonnés que traverse, sans les voir ni s'y arrêter, le TGV – tous ces territoires qualifiés naguère par la Datar de

« diagonale du vide ». Ce ne sont pas des déserts de sable puisqu'il y pleut et que des rivières y coulent. Non, tout simplement, il n'y a plus d'hommes pour y planter leurs rêves et projets parce que les berceaux n'ont pas assuré la relève des cercueils, parce que les enfants du pays sont partis dans une mégalopole. Les truites remontent d'abord les ruisseaux où elles sont nées ! Mais, bonne nouvelle, les recensements partiels et récents semblent montrer que, depuis 2000, des truites nées ailleurs viennent s'installer pour vieillir dans les territoires où la qualité de vie et de services, l'espace et la tranquillité sont au rendez-vous. Il y a aussi ces retraités, riches en capital et pauvres en revenus, qui vendent leur bien dans une grande ville prisée pour s'installer dans une petite ville moins chère pour se loger et vivre au quotidien (M. Godet, M. Mousli, 2006).

L'économie présentielle des pôles de qualité de vie et de services

La présence sur un territoire de résidents permanents et de touristes induit des consommations de produits et de services et constitue, pour les territoires attractifs, une part importante, voire prédominante, de leur activité économique. Laurent Davezies (2004) a bien montré qu'en raison de cette économie présentielle les revenus issus de la production marchande, à vocation exportatrice et soumise aux risques de délocalisation en fonction de la concurrence internationale, ne représentent, en moyenne, que le cinquième des revenus distribués dans un territoire. Le calcul est simple à comprendre : dans la plupart des régions, à l'exception des plus productives, Ile-de-France ou Rhône-Alpes, les revenus des retraités comptent pour 30 % du revenu disponible sur le territoire, ceux des fonctionnaires pour 30 %, tandis que les revenus restants, issus de l'activité productive marchande, se répartissent pour moitié entre production destinée à la consommation locale et production exportée hors du territoire.

La majeure partie du revenu local ne dépend qu'indirectement de la production marchande, mais des revenus de transferts. La plupart des grands pays européens, et notamment la France, voient plus de la moitié de la richesse créée annuellement faire l'objet de prélèvements et être redistribuée via les budgets publics : ces dépenses (prélèvements et déficit) représentent en moyenne 54 % du PIB et 70 % du revenu des ménages. C'est la richesse des individus et des entreprises qui sert de base aux prélèvements, alors que les transferts sont proportionnels au nombre d'habitants d'un territoire.

Les territoires dont le revenu s'accroît le plus rapidement sont précisément ceux que l'on croyait les grands perdants de la mondialisation : le

monde rural, les villes petites ou moyennes, le littoral atlantique, les villes dénuées d'avantages « métropolitains ». C'est ainsi que le Limousin a un revenu net (après impôts et transferts) par habitant proche de la moyenne nationale, et même supérieur à celui de l'Aquitaine, alors que son PIB par habitant est inférieur de près de 20 % à la moyenne nationale et de 10 % à celui de l'Aquitaine.

A *contrario*, l'Île-de-France produit 29 % du PIB français, mais ne retient que 22 % du revenu national. Dans la logique des pôles de compétitivité les firmes se localisent pour produire et exporter. Mais cette économie de production pèse moins que l'économie de la consommation qui attire les entreprises nationales ou multinationales qui se localisent pour vendre. Une stratégie basée sur l'économie présentielle a toutefois ses limites : enrichissant un espace de taille réduite, elle ne peut permettre le développement économique à l'échelle d'un pays, qui a besoin de créer de la valeur ajoutée exportable. L'optimum national n'est pas, dans ce domaine, la somme des optimums locaux.

Les débats nationaux sur les pôles de compétitivité à visée exportatrice et sur l'attractivité pour la production ne doivent pas occulter ceux qu'il faudrait avoir sur les pôles de qualité de vie résidentielle et de services de la France. Il est possible de développer l'activité et l'emploi dans une région en incitant les détenteurs de revenus venant d'ailleurs à y vivre et/ou à y consommer. La région la plus attractive de France, si l'on en croit les soldes migratoires, est le Languedoc-Roussillon, que son PIB par tête classe en 21^e position, c'est-à-dire à la dernière place des régions de la France continentale.

L'économie présentielle est renforcée par le vieillissement et la mobilité de la population. Les retraités aisés ne vont pas s'installer dans les régions de vieilles industries. Et les nouveaux entrepreneurs ont tendance à s'implanter dans les zones que le climat, l'environnement naturel et la richesse des équipements collectifs rendent attractifs pour leur famille et leurs cadres. Ces critères sont plus importants pour eux que les aides aux entreprises.

Certains territoires ont mis au point des stratégies visant à attirer des retraités aisés, des jeunes actifs et à favoriser le développement d'activités. Les territoires gagnants de demain seront ceux qui, disposant ou non de pôles de compétitivité, auront su jouer la carte des pôles de qualité de vie et de services. Les champions seront capables, comme la région Rhône-Alpes, de jouer sur les deux tableaux de la création et de la dépense de richesse.

Ne désespérons pas de l'économie en France. Demain, il faudra être proche des consommateurs, produire en fonction de la demande, en flux tendu avec le moins de stocks possible, assurer la rapidité et la traçabilité des approvisionnements. Le développement durable et l'efficacité des entreprises peuvent ainsi jouer un rôle salubre pour la production de proximité, notamment dans tout ce qui concerne la santé, l'alimentation ou la sécurité. Le développement durable est une chance pour l'économie européenne !

3. LA MONDIALISATION N'EST PAS COUPABLE

La mondialisation est-elle heureuse ou malheureuse ? La question, récurrente dans les médias, paraît bien nouvelle à l'égard d'un phénomène assez ancien et connu des historiens au moins depuis Fernand Braudel. Ainsi que Jacques Marseille le rappelle (*Ville*, 2001) : « En 1910, la France exportait 18 % de son PIB et elle n'a retrouvé le même niveau d'ouverture que dans les années 1970. Trente-trois millions d'hommes quittent l'Europe pour les États-Unis ou l'Amérique du Sud. Déjà à cette époque, il y avait des entreprises multinationales comme Michelin, Bayer, Kodak... » Et, spécialiste de la Belle Époque, Michel Winock ne manque pas de sourire quand on lui parle de la mondialisation comme d'un phénomène nouveau¹. Il n'empêche, la réponse en ressort toujours ambiguë : la mondialisation n'est pas idéale car elle reste gouvernée par les rapports de force et ces derniers, d'essence nationale, sont aveuglés à l'intérêt international général. Les conditions du développement sont certes inégales, mais certains pays, sans ressources naturelles, se portent bien alors que d'autres, qui ont tout pour réussir, n'y parviennent pas. D'un côté, l'on songe à la Corée du Sud, à la Thaïlande ou à Formose et Singapour ; de l'autre, à l'Algérie ou à l'Argentine. Les mêmes différences se retrouvent au sein des pays les plus avancés où les taux de chômage, à degré d'ouverture internationale comparable, peuvent varier du simple au triple. Bref, le phénomène de la mondialisation ne devrait pas cacher la réalité de nos responsabilités. Et il faut bien reconnaître que nous vivons une nouvelle belle époque bien plus extraordinaire que celle du début du XX^e siècle et tout laisse espérer que nous n'avons pas heureusement devant nous l'équivalent de deux guerres mondiales, même si le terro-

1. Il est amusant de rappeler qu'en ce début de XXI^e siècle, Disneyland Paris reçoit 12 millions de visiteurs par an, alors que l'Exposition universelle de 1900 à Paris avait reçu 48 millions de visiteurs en six mois !

risme international et les limites environnementales sont des questions préoccupantes.

De l'économie à l'idéologie, il n'y a qu'un pas. Ceux qui font des États-Unis le grand Satan de la mondialisation ne se comportent-ils pas, sans le vouloir, en alliés objectifs de Ben Laden et consorts ? Certains d'entre eux se montrèrent souvent angéliques sur le modèle soviétique, et si on ne peut leur reprocher de garder le même ennemi : le capitalisme et son économie de marché, on aimerait seulement qu'ils reconnaissent leurs erreurs passées, ce qui donnerait plus de crédit à leurs critiques d'aujourd'hui. Quant à leur procès des rapports de force qui gouvernent les relations internationales, on regrettera qu'il ne s'étende pas aux relations sociales pareillement gouvernées, hélas !, par les seuls intérêts des groupes de pression organisés.

La mondialisation est, certes, perfectible, mais elle n'est pas coupable. Pour changer le cours des choses, rien ne sert de l'accuser car les États et leurs partenaires politiques et sociaux sont souvent les premiers responsables de la plus ou moins bonne gestion de l'abondance au sein des pays développés. Les élites sont conscientes de la crise du management public (Fauroux, Spitz, 2002), mais elles n'ont pas le courage de réformer (Bébéar, 2002). Il est difficile pour la noblesse d'État de faire la nuit du 4 août de ses propres privilèges. Il en sera ainsi tant que l'on continuera à nommer les responsables de la chose publique en fonction de leur appartenance plus que de leur compétence. On le voit, ce que met en lumière le débat sur la mondialisation est moins important que ce qui, du même coup, est mis dans l'ombre : notre responsabilité et nos gaspillages ! Il ne tient qu'à nous que les relations sociales soient moins gouvernées par les rapports de force. En revanche, notre marge de manœuvre sur le plan international est beaucoup plus faible et passe certainement par le levier européen.

La paille de la mondialisation

Plutôt que de se fixer sur la paille de la mondialisation, l'on ferait mieux de s'interroger sur la poutre de nos responsabilités. La mondialisation n'est guère plus responsable des maux dont souffre l'humanité que ne l'étaient, hier, les firmes multinationales accusées de piller le tiers-monde. En effet, les facteurs de développement des territoires sont d'abord endogènes et dépendent avant tout de la dynamique économique de leurs actifs. Plus ces derniers sont nombreux et entreprenants, plus le territoire est en bonne santé. En bref, les causes des difficultés sont d'abord internes et l'impact de la globalisation sur nos économies doit être fortement relativisé.

Cette conviction s'appuie sur deux constats. D'une part, tous les pays européens sont soumis aux mêmes contraintes extérieures et pourtant les taux de chômage diffèrent, du simple au double, entre la France et l'Allemagne réunifiée d'une part, le Portugal, les Pays-Bas et la Grande-Bretagne d'autre part. Le phénomène se vérifie pour les régions au sein d'un même pays – le taux de chômage, par exemple, du Pays de Vitré est trois fois plus faible que celui du Valenciennois. D'autre part, la mondialisation, ou plutôt la globalisation, consiste d'abord en une intégration au sein des grandes régions du monde. Si les entreprises françaises exportent 25 % de leur production, 75 % sont consommés sur place. En outre, 70 % de nos exportations sont dirigées vers les pays de l'Europe de l'Ouest, au sens large, où les conditions sociales sont comparables aux nôtres.

Tout le monde bénéficie de l'internationalisation des échanges et même si, dans certains secteurs, on perd en emplois, on y gagne en richesse. D'ailleurs, accuser les nouveaux pays industrialisés n'est plus de mise, car l'on sait bien maintenant grâce aux travaux de l'OCDE et aux rapports du CAE que les échanges extérieurs représentent globalement une balance nette d'emplois positive. C'est aussi une question d'éthique. On ne peut demander à des pays faibles d'accepter les lois de la concurrence quand elles nous sont favorables et rejeter ces mêmes lois quand elles posent problème, ici ou là. On ne peut refuser d'importer ce que les pays à bas salaires produisent de manière plus compétitive, car c'est leur principal avantage comparatif. Naturellement, il est des limites certaines, dont le travail des enfants. Mais permettre à ces nations de s'ouvrir à la croissance des échanges constitue le meilleur moyen de faire avancer leur contexte social.

Ouvert à l'extérieur pour laisser jouer les lois du marché, organisé à l'intérieur pour préserver les traditions nationales qui nourrissent les liens fondamentaux, tel est le modèle de libéralisme social qui prévaut dans certains pays d'Europe du Nord. Sa devise est en fait autant de marché que possible et autant d'État que nécessaire, afin de libérer les échanges, mais aussi d'assurer les solidarités et les arbitrages favorables au long terme. En clair, il s'agit d'être pour plus de marché et d'émulation par la concurrence, là où les monopoles publics sont sclérosés, et pour plus d'intervention publique, là où la loi du marché est aveugle à l'intérêt collectif.

La gouvernance et ses interprétations trop molles

La Commission de Bruxelles a rédigé un Livre Blanc répertoriant les principes de bonne gouvernance qui s'appliquent à tous les niveaux de

gouvernement : l'ouverture et la transparence des institutions, la plus large participation des citoyens à tous les stades de la décision politique, la responsabilité accrue des institutions et des États membres, l'efficacité des politiques définies par des objectifs clairs et évaluables, la cohérence et la compréhension des politiques. Mais ces caractéristiques de la bonne gouvernance ne doivent pas faire oublier la définition même de la gouvernance, adoptée par les instances internationales (FMI, OCDE, Nations unies) où l'idée de contrôle des pouvoirs et des règles du jeu est centrale. Sinon on prend le risque de diffuser une définition « molle » de la gouvernance, réduite à un processus de participation des citoyens ou de gouvernance sociale, laquelle, selon François Ascher (1995), « articule et associe des institutions politiques, des acteurs sociaux et des organisations privées, dans des processus d'élaboration et de mise en œuvre de choix collectifs, capables de provoquer une adhésion active des citoyens. » Que cela plaise ou non, le concept de gouvernance trouve ses origines dans l'entreprise et, de ce point de vue, le citoyen est encore aujourd'hui moins bien traité que l'actionnaire (Cannac, Godet, 2001).

Selon la définition qu'en donne Peter Drucker (1957 ; 1973) : « la gouvernance d'entreprise¹ consiste à mettre au point et à respecter des règles qui guident et limitent la conduite de ceux qui agissent au nom de l'entreprise. » En d'autres termes, la bonne gouvernance est l'ensemble des dispositions visant à assurer que l'action des dirigeants de l'entreprise est bien conforme à la volonté de ses actionnaires et à leurs intérêts. Elle se distingue du management, lequel désigne les relations entre des dirigeants et leurs subordonnés. La gouvernance, c'est en quelque sorte « le gouvernement du gouvernement ». Reprenant la définition proposée par Alexander King, dès 1991, dans un rapport au Club de Rome, James N. Roseaneau (1997) parle de gouvernance pour « tout acteur qui a recours aux mécanismes de commande pour exprimer la demande, formuler les objectifs, distribuer les directives et assurer le suivi des politiques ».

Transposée à la société politique, la gouvernance est souvent, à tort, comprise au sens de « gouvernabilité », c'est-à-dire de capacité des gouvernements à faire évoluer les systèmes sociaux-économiques dans un sens souhaité. La gouvernance, ce n'est pas non plus « l'art de gouverner », comme le déclare Kimon Valaskakis (1998), ni même « l'art de piloter le processus d'action du gouvernement ». Retenons des définitions simples : la gouvernance, c'est une relation de pouvoir ; le gouver-

1. Traduction de l'anglais *corporate governance* ; on dit aussi couramment « gouvernement d'entreprise ».

nement, c'est l'exercice opérationnel de ce pouvoir¹ ; la gouvernabilité, c'est la mesure de ce pouvoir sur les systèmes concernés. Un système mal contrôlé est peu efficace. La section prospective du Conseil économique et social (CESR) de la Région Ile-de-France a relevé, dans un rapport datant de 2000 (Guieysse) : « Le manque d'attitude décisionnaire des responsables [...] l'insuffisance de communication, de transparence, entraînant la méfiance des citoyens vis-à-vis des institutions politiques et administratives. » La qualité de la gouvernance, c'est-à-dire des règles et procédures qui permettent de mieux « gouverner le gouvernement », est bien « un élément essentiel pour résoudre la crise de gouvernabilité. »

De même, au niveau de l'État, la mauvaise qualité de la relation de contrôle qui existe, en principe, entre le Parlement et le gouvernement, est une cause majeure de l'insuffisance d'efficacité et du coût excessif de l'action des pouvoirs publics. La bonne gouvernance devrait conduire à renforcer l'évaluation des politiques publiques par des instances indépendantes des exécutifs concernés.

Le concept de gouvernance est aussi de plus en plus évoqué dans les instances internationales, en lieu et place de ce que l'on appelait, naguère, la régulation internationale, et dont le défaut se fait cruellement sentir face aux interdépendances croissantes engendrées par la mondialisation des économies et par le caractère planétaire des problèmes d'environnement, de ressources naturelles, de sécurité ou de santé. Il n'y a, ni gouvernement, ni peuple mondial. Dans ces conditions parler de gouvernance mondiale est un abus de langage.

4. LA TECHNOLOGIE N'EST PAS L'ESSENTIEL

Quelles que soient les incertitudes de l'avenir, les entreprises seront confrontées aux mêmes tendances et devront faire face aux mêmes ruptures. Comme toujours, les structures, les comportements et la qualité des hommes feront la différence entre les gagnants et les perdants – raison pour laquelle l'on trouve des entreprises performantes dans des secteurs dits en déclin ou, au contraire, en perte dans des secteurs dits porteurs. Ainsi, lorsqu'une entreprise est en difficulté, il ne sert à rien de la subventionner en cherchant un bouc émissaire dans les mutations technologiques ou dans la concurrence déloyale. Tout s'explique, le plus souvent, par un défaut de qualité du management incapable d'anticiper, d'innover et de motiver les hommes. Le même constat s'applique aux territoires.

1. Nous rejoignons ainsi le point de vue de Neiertz (1995).

La technologie, quoiqu'un facteur important, ne saurait constituer l'essentiel. Cessons de considérer que la dépense de R & D est le principal indicateur porteur d'espoir pour l'avenir. Plus que le montant, compte l'efficacité de la dépense. Les comparaisons internationales montrent que les entreprises les plus performantes dans un secteur sont celles qui font un effort moyen en R & D et qui, donc, agissent en dépensant moins. Le même constat se vérifie au sujet des États : les petits pays ont un effort de R & D moindre que les grands, mais une croissance du PIB supérieure ! Le cabinet américain de conseil en stratégie Booz Allen Hamilton a même montré, en analysant les 1 000 premières entreprises mondiales, selon leur budget R & D, qu'il n'y avait pas de lien direct entre le montant des dépenses de R & D engagé et le succès de ces entreprises, qu'il soit mesuré en termes de croissance du chiffre d'affaires, de rentabilité ou de retour sur investissements pour les actionnaires (« Money Isn't Everything. Lavish R & D Budgets Don't Guarantee Performance », *Strategy + Business*, issue 41, winter 2005).

Le chercheur, le chômeur et l'entrepreneur

Chercheur et entrepreneur ne sont pas plus synonymes qu'innovation et technique. En effet, le palmarès revient, en la matière, aux chômeurs qui représentent près du tiers des créateurs. Par ailleurs, 30 % seulement ont un niveau supérieur au bac et, tout au plus, 5 % sont diplômés des grandes écoles. Quant aux chercheurs-entrepreneurs, il faut un microscope pour les identifier, tant ils sont statistiquement insignifiants : sur les 30 000 chercheurs que compte le domaine public, quelques dizaines à peine se lanceraient chaque année dans l'aventure. On aura beau faire, ce ne sont pas les mêmes compétences qui sont requises pour trouver et entreprendre. D'où la nécessité d'associer les chercheurs créateurs aux managers, afin de transformer les brevets en innovations rentables.

En France, c'est bien le paradoxe, les entrepreneurs qui se jettent à l'eau ne sont pas ceux qui ont reçu le plus de leçons de natation. Et ceux qui trouvent des idées adaptées au marché ne sont pas chercheurs de métier. Dommage. Car aux États-Unis, deux emplois sur trois sont de source high-tech et plus de 400 entreprises nouvelles naissent chaque année de la recherche technologique – soit quinze fois plus que chez nous (Faujas, 1998). Il y a, sans doute, des progrès à faire dans le capital-risque, quoiqu'un bon projet, bien accompagné, trouve la plupart du temps un financement. De surcroît, la moitié des créateurs investissent moins de 10 000 euros, un tiers seulement plus.

Cependant, une telle situation ne s'explique pas seulement par un effort insuffisant de recherche. La France se situe au quatrième rang des dépenses de R & D par habitant, derrière les États-Unis, le Japon et l'Allemagne, mais loin devant la Grande-Bretagne et l'Italie. L'explication se trouve, sans doute, dans une mauvaise répartition des aides, trop souvent captées par les grands groupes, plus aptes au lobbying, alors que les créateurs proviennent pour moitié d'entreprises de moins de dix salariés et pour les trois quarts, de moins de cinquante salariés.

Attention au mirage technologique de la société de la connaissance

L'Europe s'est entichée du concept de société ou d'économie de la connaissance pour lequel elle s'est fixée un objectif de leadership mondial. L'Europe vieillissante se rassure pour l'avenir, s'imaginant peuplée de cheveux gris savants, jeunes d'esprit et champions de l'innovation.

Certes, la capacité des organisations à « apprendre à apprendre » est devenue un facteur clé de compétitivité, mais pourtant les entreprises développent des pratiques contraires : l'urgence et la réactivité prévalent sur l'anticipation et le projet. La mémoire des idées est ignorée, voire détruite. La mise à la casse des travailleurs âgés de plus de 55 ans, qui sont porteurs de ce fameux capital humain, tant vanté par ailleurs, témoigne du même gâchis. Pour aller dans le sens de l'économie de la connaissance, il faut certainement respecter la connaissance et non la maltraiter.

La connaissance est bien le moteur de l'innovation. Mais, la technologie, bien qu'importante, ne saurait constituer l'essentiel. Cessons de considérer que la dépense de R & D est le principal indicateur porteur d'espoir pour l'avenir. Plus que le montant, compte l'efficacité de la dépense. Les comparaisons internationales montrent que les entreprises les plus performantes dans un secteur sont celles qui font un effort moyen en R & D et qui, donc, agissent en dépensant moins.

À la lumière de ce diagnostic, faut-il vraiment, comme le préconisent tant de rapports officiels, lancer des grands projets de recherche dans les secteurs de haute technologie et développer l'enseignement supérieur long ? La France, contrairement à l'Allemagne, investit déjà beaucoup trop dans les secteurs « recherchivores »¹ et pas assez pour stimuler les recherches dans les secteurs de moyenne ou basse technologie et dans les PME. Elle a presque deux fois plus de diplômés de l'enseignement supérieur que l'Allemagne, cinq fois moins d'apprentis et son solde extérieur en bien d'équipements est trois fois plus faible ! Cherchez l'erreur ! Comparée à l'Allemagne, la France manque surtout de grandes PMI, en raison du coût capitalistique très élevé et des

1. 40 % des dépenses publiques de recherche sont concentrées dans le nucléaire, l'espace et le militaire et profitent d'abord à quelques grandes entreprises.

problèmes liés à la transmission du patrimoine¹. Ce message n'était, jusqu'ici, guère entendu, ni à Paris, ni à Bruxelles, la stratégie de Lisbonne étant d'abord soucieuse d'investissements dans les technologies de l'information.

1. Il n'y a, en France, que 2 000 entreprises industrielles de plus de 250 salariés. Elles comptent pour 65 % de la valeur ajoutée du secteur et assurent les quatre cinquièmes des exportations. 25 % de la valeur ajoutée revient aux 20 000 entreprises ayant entre 50 et 250 employés. Et il n'y a que 1 % des créateurs, soit 2 000 par an, qui se lancent dans l'industrie.

Ainsi, si l'on veut vraiment stimuler l'innovation et la création, il ne faut pas se focaliser sur les chercheurs qui n'ont pas envie d'entreprendre, mais mieux accompagner ceux qui en prennent le risque. La mortalité précoce n'est pas une fatalité. Si l'entrepreneur a été accompagné dans l'évaluation de son projet, le lancement et le suivi, le taux de survie atteint les 80 %. Hélas, l'encadrement ne progresse guère. Seulement 55 % des porteurs de projets ont réalisé une étude financière et un tiers une étude de marché (Rieg, 2003).

Au beau milieu de l'année 2000, les entreprises liées aux TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) représentaient moins de 3 % du total des entreprises et seulement 5 % des créations. On le voit, les magiciens de la croissance ne sont pas les enfants naturels des nouvelles technologies, et les entrepreneurs s'en servent comme un outil parmi d'autres, de progrès et d'innovation dans un domaine où une demande solvable latente cherche à s'exprimer. Ce constat, bien connu des entreprises, ne les empêche pas de céder régulièrement au déterminisme technologique qui, dans les sociétés modernes, a remplacé le fatalisme religieux d'antan et dont le dernier avatar a pris le nom de « nouvelle économie ».

5. LES ILLUSIONS SUR LA PRODUCTIVITÉ ET LE CHÔMAGE !

Les économistes, dans leurs analyses, privilégient généralement la formation supérieure et l'innovation technique au service de la production matérielle. C'est ici que se jouerait la mère des batailles pour la productivité, la compétitivité, et finalement la croissance et l'emploi. Certes, les services aux industries sont reconnus comme créateurs de richesses et d'emplois, mais l'idée demeure qu'il faut d'abord développer l'industrie par l'innovation et que les services suivront. Pourtant, ce qui compte dans l'industrie, c'est de capter le maximum de valeur ajoutée en maîtri-

sant la conception, le marketing et la distribution des produits et en assurant les services de maintenance. Le secret de la performance c'est de produire moins cher ce qui se vend (la qualité et le service) plutôt que de chercher à vendre ce que l'on produit. C'est sans doute la raison pour laquelle, la Grande-Bretagne, malgré son image d'économie désindustrialisée, a un poids de valeur ajoutée industrielle dans le PIB légèrement supérieur à celui de la France. Relevons, au passage, que la délocalisation n'est pas toujours heureuse ; nombre d'entreprises rapatrient la sous-traitance pour des raisons de coût, de qualité de service même dans le textile et l'habillement.

Quant aux services aux particuliers, ils sont le plus souvent oubliés dans l'indifférence générale. Il est bon de rappeler que les gains de productivité dans l'industrie ne seraient pas un problème pour l'emploi, si le déversement de la richesse produite s'effectuait normalement en faveur des services aux particuliers. Alfred Sauvy rappelait, ainsi, que les besoins sont sans bornes et extensibles, mais que la demande solvable ne s'exprime que si les conditions d'offre sont favorables.

S'il y a un problème d'emploi dans notre pays, c'est moins en raison de la mondialisation ou de la technologie qu'en raison de notre incapacité à profiter des gains de productivité dans l'industrie pour créer plus d'emplois dans les services : si la France avait créé autant d'emplois que les États-Unis dans le commerce, l'hôtellerie et la restauration, elle aurait au moins trois millions d'emplois de plus ! Les mêmes comparaisons avec l'Allemagne industrielle donnent 1,2 million d'emplois en plus ! Il y a donc bien, en France, des spécificités qui brident la création d'emplois dans ces secteurs.

L'arithmétique et les solutions papier au chômage

Il est toujours tentant de prendre sa calculatrice pour montrer, chiffres à l'appui, qu'avec tout l'argent consacré à l'indemnisation du chômage, l'on pourrait, avec des solutions papier, salarier tous les chômeurs, ou encore les remettre au travail pour répondre à des besoins de services non satisfaits. Hélas, les travailleurs ne sont pas tous substituables et, surtout, la société ne fonctionne pas comme une chaudière que l'on pourrait régler de manière centralisée. Chaque individu, chaque foyer, réagit de manière autonome aux impulsions centrales pour s'y adapter, les intégrer et les contourner si nécessaire.

C'est ainsi que certains ont été séduits par l'incontestable générosité des promoteurs d'une réduction importante du temps de travail, qui

devait permettre à la fois de résoudre le problème du chômage et à chacun de vivre mieux ? Comment ne pas être troublé par la force des démonstrations arithmétiques de Pierre Larroutou avec sa semaine de quatre jours ? Ou encore de Michel Rocard avec sa baisse massive des charges sociales jusqu'à 32 heures par semaine et de fortes pénalités au delà afin d'inciter les patrons à embaucher ?

L'arithmétique n'est pas en cause. Les calculs sont justes, et l'on peut d'ailleurs les multiplier à l'infini, car il y a mille et une manières de dépenser plus intelligemment les quelque 55 milliards d'euros de la facture directe ou indirecte du chômage. On pourrait, ainsi, à raison de 15 000 euros annuels (soit le coût du SMIC, charges comprises), et toujours sur le papier, financer plus de trois millions d'emplois. Autre suggestion régulièrement avancée : instaurer l'année sabbatique tous les sept ans ; on libérerait progressivement 15 % des emplois et le tour serait joué !

La réalité du terrain est contraire à la fiction de ces solutions papier : les pays où les taux de chômage sont les plus faibles sont aussi ceux où ceux qui sont plus nombreux à travailler le font plus longtemps que les autres. C'est bien l'activité qui crée l'emploi, et il faut travailler plus pour travailler tous. La réduction du temps de travail a pu faire oublier aux Français la réalité : ce n'est pas en ramant moins que l'on avance plus vite. Il convient de rappeler que le PIB est égal au PIB par actif employé multiplié par le nombre d'actifs employés. Il se trouve que le PIB par actif employé est 30 % plus élevé aux États-Unis qu'en France : on y travaille plus, de 30 jours par an en moyenne et le taux d'emploi y est plus élevé.

C'est ici qu'intervient le débat sur la productivité. Les tenants de la compétition par l'innovation technologique et de la course à la productivité s'opposent à la baisse des charges pour les emplois de services aux particuliers, car cela ferait baisser la productivité moyenne de l'économie. Cette thèse, largement développée dans un récent rapport du CAE, nous paraît contestable, car fondée sur une définition illusoire de la productivité (Artus, Cette, 2004).

La productivité, un indicateur d'exclusion

Le coq gaulois est fier de sa productivité horaire, qui, d'après les calculs les plus sérieux¹, serait supérieure de 8 % à celle des États-Unis et de

1. Deux rapports du CAE, présentés au Premier ministre le 27 février 2004 : Artus, Cette (2004) et Bonneuil, Cahuc (2004).

16 % à celle de l'Union européenne. Pourtant, les mêmes sources rappellent que le PIB par habitant en France est à peine supérieur à la moyenne européenne et surtout inférieur de 30 % à celui des États-Unis. Qu'en conclure ? Comment s'y retrouver ?

Une première idée vient à l'esprit : les Français qui travaillent sont en moyenne « meilleurs » que les Américains qui en font autant, mais ces derniers ont un taux d'emploi de dix points supérieur à celui des Français (sur cent personnes en âge de travailler en France dans la tranche 15-64 ans, seulement 62 % ont un emploi, contre plus de 72 % aux États-Unis et 66 % pour l'Union européenne). Bref, on est tellement bon que l'on peut travailler moins (les 35 heures) en produisant autant que les autres. Il suffirait que plus de compatriotes retroussent leurs manches et jouent de leurs cerveaux pour que nous devenions les champions du monde ! Pour augmenter le PIB par habitant en France, il faut remettre les Français au travail (en nombre et en durée).

Il est temps de dégonfler la baudruche et de dénoncer les illusions collectives sur la productivité, savamment entretenues par les économistes les plus réputés.

Le concept auquel ils font référence était naguère qualifié de productivité apparente du travail. Le qualificatif « apparente » était sagement là pour rappeler que la productivité se mesure de manière très grossière, en divisant le PIB par le nombre d'actifs. On a gommé le mot « apparent » ; le concept paraît plus robuste, il est seulement plus trompeur. Pour comprendre, prenons l'image des élèves d'une classe d'école, engagés pour un 100 mètres. S'ils participent tous à la course, leur vitesse moyenne sera inférieure à celle que l'on obtient en ne faisant courir que les 50 % plus rapides. Ainsi s'éclaire le paradoxe de notre productivité apparente élevée : il y a peu de coureurs, mais ils sont très productifs, car on ne garde que les meilleurs, les autres sont remplacés par des machines, ou bien leur emploi est délocalisé et ils se retrouvent au chômage. Arrêtons donc de nous glorifier de notre productivité apparente du travail ; celle-ci est d'abord la conséquence statistique de la mise au rebut des moins productifs, compte tenu du coût trop élevé du travail. Si l'on veut augmenter le taux d'emploi, il faut accepter une baisse provisoire de productivité moyenne. L'insertion au travail est en soi formatrice, et constitue le meilleur levier pour développer la compétence des individus et améliorer à terme leur productivité. C'est comme cela que l'ensemble de la société augmentera sa richesse en réduisant l'exclusion.

Ce qui compte dans la course à la productivité, comme dans le sport, ce n'est pas de sélectionner les champions pour éliminer ceux qui n'ont

pas les normes olympiques, mais de faire en sorte que chacun entre dans la course et progresse par rapport à lui-même. Dans cette perspective, il faut insérer plus qu'assister, éviter les revenus sans contrepartie d'activité et relancer l'offre de temps partiel, qui a baissé en France et reste de deux points inférieure à la moyenne communautaire.

6. CINQ DÉFIS POUR LA FRANCE ET L'EUROPE

L'Europe ouverte ne doit pas signifier l'Europe offerte

La libéralisation du commerce international a permis une croissance mondiale sans précédent. Depuis 1947, les tarifs douaniers moyens ont diminué de près de 90 % entre les pays industrialisés, les échanges ont été quasiment multipliés par vingt et la production mondiale par dix. S'attaquer aux barrières non tarifaires et aux pratiques protectionnistes de certains pays, comme les États-Unis, représente la prochaine étape.

L'Europe ouverte ne doit pas signifier l'Europe offerte. Elle doit peser de toute son influence à l'OMC pour organiser le libre-échange et s'opposer à la loi du plus fort. L'Europe entière devrait se mobiliser pour faire accepter à ses partenaires le principe de réciprocité dans l'ouverture. Et le tout, sans jamais céder à la tentation protectionniste.

La concurrence des pays à bas salaires a, naguère, fait couler beaucoup d'encre. Globalement, l'Union européenne a un commerce extérieur équilibré avec le reste du monde. Les échanges représentent, comme pour la France, près du quart de sa production, et les deux tiers de ses importations et de ses exportations proviennent ou sont destinés à elle-même. Il serait donc dangereux de régler les échanges, et la production, sur le baromètre de l'emploi, car les pays ont un avantage commun à l'échange, même s'il est inégalement partagé. Grâce à lui, ils s'enrichissent mutuellement, alors qu'en se fermant, ils s'appauvrissent et cessent de progresser.

Les reculs ordonnés avec une meilleure spécialisation sont profitables ; par exemple, importer de grandes quantités de biens de peu de valeur, à fort contenu en travail non qualifié, contre une faible quantité de biens de haute valeur ajoutée, à fort contenu en intelligence et savoir-faire ajoutés.

La comparaison France-Allemagne est éclairante sur ce point : la pénétration des importations industrielles y est voisine de 40 % de la consommation industrielle intérieure dans les deux pays. Mais la part en provenance des pays à bas coût est deux fois plus faible en France qu'en Allemagne : 11 % contre 24 %¹. L'industrie allemande est mieux insérée

dans la spécialisation, et plus compétitive pour exporter des produits transformés à partir de pièces et de composants achetés moins cher. C'est ainsi que les Allemands ont retrouvé, une fois la réunification digérée, une balance extérieure largement excédentaire.

La mondialisation des économies ne signifiera pas nécessairement un nivellement par le bas des conditions de vie. Néanmoins, le rattrapage des moins développés imposera aux plus avancés des reconversions économiques et sociales, qui seront d'autant plus douloureuses qu'elles n'auront pas été anticipées.

Réviser la PAC sans oublier l'arme alimentaire

Depuis les accords de Berlin et le compromis de Luxembourg de 2003, la fin de la PAC est programmée pour 2013. D'ici là, vont progressivement s'instaurer la libéralisation des marchés, la diminution des subventions de toute nature, y compris à l'exportation, et les aides directes aux agriculteurs. Il est vrai qu'on subventionnait les produits : 80 % des aides allaient ainsi aux 20 % des agriculteurs qui produisaient, le plus souvent de façon intensive, au détriment des ressources en eau et de l'environnement.

On comprend bien qu'avec le découplage, progressif ou total suivant les pays, des aides par rapport à la production, les 80 % d'agriculteurs qui recevaient 20 % des aides ne produiront que s'ils gagnent plus en produisant qu'à ne rien faire. C'est une véritable révolution programmée de l'agriculture européenne, où l'on espère acheter le silence d'agriculteurs, de moins en moins nombreux, en continuant à les subventionner sans produire, ou sinon avec des conditions environnementales contraignantes justifiées. Ce scénario du dernier des Mohicans n'est pas rejeté par les agriculteurs, qui peuvent y trouver leur compte. On rémunère la rente des productions passées et, comme ils sont moins nombreux, chacun peut toucher autant, voire plus, même si l'aide globale diminue. Il risque, cependant, de conduire à une renationalisation partielle de la politique agricole.

La PAC représente plus de 40 % des dépenses communautaires pour 2 % de la population active. Ses adversaires ne manquent pas de mettre ce chiffre en avant pour réclamer son démantèlement, au nom des autres priorités européennes, imposées par l'élargissement, et, tout simplement, de la modernité qui invite à développer la recherche, la formation, les

1. *Étude sur la compétitivité industrielle française*, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, McKinsey, 2006.

infrastructures et les politiques sociales. En réalité, l'agriculture est le seul domaine où la politique communautaire a remplacé les politiques nationales, et l'aide publique totale, européenne et nationale, qui est consacrée en Europe à l'agriculture, ne dépasse pas sa proportion dans la population active.

En Europe, la PAC a été un formidable succès. Mais elle devra être révisée en profondeur, ne serait-ce qu'en raison de l'intégration de nouveaux pays membres à l'Est, impliquant la reconversion et la modernisation d'une agriculture qui, en termes de population active occupée, rappelle celle de la France des années 1950. L'agriculture raisonnée, soucieuse de traçabilité et de respect de l'environnement, n'est qu'un premier pas vers l'agriculture durable. Il est vrai que les subventions accordées dans les pays riches conduisent à des prix mondiaux artificiels, déconnectés des coûts de production, et finalement trop bas pour rémunérer les productions et les exportations des pays les moins développés. Ainsi, concernant le coton, aux États-Unis comme en Europe, où se concentre 70 % de la production totale, la subvention par kilo est devenue supérieure au prix de vente. Dans ces conditions, le coton africain, pourtant plus compétitif, ne peut être rémunéré à sa juste valeur et sa production, ainsi que ses exportations, ne peuvent être développées normalement. Le même constat vaut pour les céréales, le sucre et la plupart des denrées de base.

En raison du poids des États-Unis, le prix mondial des produits agricoles est souvent un prix de *dumping* apte à assurer l'écoulement des excédents américains. Si réviser la PAC, dans le sens du développement durable, s'impose, le faire indépendamment de la pression des États-Unis ne sera pas moins important. Tous les pays de l'Union ne sont pas également concernés. La France représente 20 % de la valeur ajoutée nette de l'agriculture européenne, l'Italie, 19 %, l'Espagne, 18 %, les autres venant loin derrière (l'Allemagne avec 10 %, la Grèce avec 7 %, le Royaume-Uni avec 6,5 %). L'Europe ne doit pas pour autant baisser la garde. Les aides sont un peu inférieures en volume aux États-Unis, mais plus élevées par agriculteur (20 000 US\$ aux USA, 14 000 US\$ dans l'UE). Selon les dispositions du *Farm Bill*, les aides américaines devraient augmenter de 70 % en dix ans. Ce n'est donc pas le moment de démanteler chez nous, et sans réfléchir, ce que les États-Unis renforcent chez eux. L'arme alimentaire ne peut être laissée aux seuls États-Unis ; l'Europe aussi doit en disposer.

Retenons le message que délivre l'agriculture : la mondialisation des marchés et des économies a des limites. Faute de protéger ces secteurs

porteurs de l'identité nationale, et les biens patrimoniaux correspondants, on prend le risque de déstructurer les sociétés en bouleversant les modes de vie et de relation.

Quand l'industrie va, tout va !

Dans cette économie mondialisée, l'Europe n'a pas à rougir de sa position. L'Europe des Vingt-Cinq est de loin la première puissance commerciale du monde : si l'on exclut ses intra-échanges (qui représentent, en moyenne, plus des deux-tiers des exportations de chaque pays membre), elle assure 19 % des exportations mondiales, contre 14 % pour les États-Unis et autour de 9 % pour le Japon et la Chine. Ses échanges extérieurs, même avec la facture énergétique, qui a doublé depuis 2002, restent presque équilibrés, avec un déficit d'environ 60 milliards d'euros, mais un excédent de plus de 70 milliards d'euros, si l'on considère la zone euro, tirée par l'Allemagne. Tel n'est pas le cas des États-Unis, qui accusent un déficit extérieur abyssal de plus de 500 milliards d'euros, alors que la Chine enregistrait en 2004 un excédent de 27 milliards d'euros et le Japon de 78 milliards d'euros.

Cette bonne performance est essentiellement due à l'Allemagne industrielle, qui a digéré la réunification, et enregistrait, en 2004, un excédent de près de 160 milliards d'euros (contre 30 en 1993 et 60 en 2000). À l'exception notable de l'Irlande, qui avait aussi un solde positif de 35 milliards d'euros vis-à-vis du reste du monde non européen, et de l'Italie en équilibre, tous les autres pays européens accusent un déficit structurel avec, 13 milliards d'euros pour la France, 56 milliards d'euros pour l'Espagne et 94 milliards d'euros pour le Royaume-Uni. Comment expliquer de tels écarts au sein des pays de l'Union ?

Une seule explication résiste à l'analyse : les pays les plus performants dans la compétition internationale sont tout simplement ceux qui ont su garder une base industrielle solide. Si le poids de l'industrie et de l'énergie dans la valeur ajoutée de l'Europe des Vingt-Cinq se situe autour de 20 %, en moyenne, il est de 25 % pour l'Allemagne, de 28 % pour l'Irlande et de 21 % pour l'Italie, contre seulement 18 % pour le Royaume-Uni et l'Espagne et 16 % pour la France. Cette avalanche de chiffres en dit long sur les perspectives d'avenir.

L'Allemagne pèse deux fois plus que la France dans les exportations de l'Union vis-à-vis du reste du monde (27 % contre 13 %). L'essentiel de sa force provient de l'excédent pour les « machines et équipements » : 155 milliards d'euros, contre seulement 11 milliards pour la France ; les

« produits chimiques » : 31 milliards d'euros, contre 10 milliards pour la France ; et les « autres produits manufacturés » : 29 milliards d'euros contre, cette fois, un déficit de 19 milliards pour la France. Ce dernier poste est particulièrement révélateur du fait qu'une bonne spécialisation industrielle est le meilleur rempart contre l'invasion des importations en provenance des pays émergents à bas coûts de main d'œuvre.

Pour muscler l'industrie européenne face à la compétition internationale, il n'y a pas d'autre voie à suivre que celle de la spécialisation dans les productions innovantes et à haute valeur ajoutée. Il n'y a pas de secteurs condamnés, ni de fatalité dans les difficultés des entreprises ; il n'y a que des managers défaillants et des entrepreneurs qui ont cessé de remettre en cause leur production, alors qu'il faut innover pour gagner dans un monde en perpétuel changement. Les entreprises qui se contentent de vendre ce qu'elles produisent sont condamnées. Pour conquérir les marchés, il faut produire ce qui se vend, c'est-à-dire des biens et des services répondant à des besoins réels ou latents. Les entrepreneurs innovants sont bien les magiciens de la croissance. Mais attention, l'innovation est plurielle : technique pour les process et les produits, mais aussi commerciale, sociale et financière.

Il n'y aura pas de croissance durable sans berceaux

Les rapports sur la technologie, l'innovation, la compétitivité sont légions. L'homme n'y est souvent abordé que comme capital humain, et sous l'angle de la formation, considérée, à juste titre, comme un investissement et un facteur de croissance à long terme. La démographie n'y est traitée qu'à travers le vieillissement par le haut (plus de personnes âgées) et les problèmes qui en découlent, mais quasiment jamais relativement aux conséquences du vieillissement par le bas (moins de jeunes), sur la croissance et sur la place de l'Europe dans le monde.

Les économistes « refusent de voir » le lien entre croissance économique et dynamique démographique et ne cherchent donc pas à le vérifier¹. La comparaison des taux de croissance entre l'Europe et les États-Unis fait généralement appel à la technologie pour expliquer des différences sur le long terme. On peut se demander s'il n'y a pas aussi un effet de « multiplicateur démographique »². En effet, il y a bien un écart de crois-

1. A. Sauvy, « Démographie et refus de voir », in *L'Enjeu démographique*, Éditions de l'Association pour la recherche et l'information démographique (APRD), 1980.

2. P. Durance, M. Godet, « Pas de croissance durable sans enfants », *Questions d'Europe*, n° 26, Fondation Robert Schuman, 21 avril 2006.

sance du PIB de 1 % par an depuis 25 ans au profit des États-Unis par rapport à l'Europe, dont les quatre cinquièmes s'expliquent par le différentiel de croissance démographique (0,8 %) alors que la croissance du PIB par habitant ne diffère que de 0,2 % par an !

Les pays européens sont comme des vergers dont les arbres, en plein rendement pendant 40 ans, arrivent à maturité sans que l'on ait prévu leur remplacement par de jeunes pousses. Or, pour investir et consommer, il faut avoir confiance en l'avenir et besoin de s'équiper, autant de caractéristiques qui, malheureusement, régressent avec l'âge. Les ressorts du dynamisme sont les mêmes dans les domaines économique et démographique : le goût de vivre s'exprime à la fois par l'initiative économique et par l'accueil des enfants. L'esprit d'entreprise est cousin de l'esprit de famille !

Les dirigeants européens ont déjà pris conscience du vieillissement par le haut. Ils savent que l'équilibre de nos systèmes de retraite et de santé nécessitera des mesures douloureuses. Il faudra aussi assurer le financement de la dépendance des personnes âgées de 80 ans et plus, dont le nombre doublera d'ici à 2035 ! On peut reculer les échéances, mais il faudra que les plus jeunes, encore actifs mais moins nombreux, paient pour les anciens.

Pour compenser son déficit démographique, l'Europe va devoir ouvrir ses frontières à une forte immigration de manière plus choisie et s'attacher à réussir l'intégration par des politiques publiques et familiales plus volontaristes quant à l'intégration. Cette dernière se fera d'autant mieux qu'il y aura brassage et mixité, notamment dans les écoles. D'où la nécessité d'une relance de la natalité dans les vieux pays européens où une femme sur deux voudrait un enfant de plus, mais doit y renoncer en raison des difficultés à concilier vie familiale et vie professionnelle¹. Le vieillissement par le haut est une bonne nouvelle pour les Européens, qui vivent plus longtemps en bonne santé ; cela devient un problème quand la relève des générations n'est pas assurée. C'est bien le vieillissement par le bas de la pyramide des âges qu'il faut éviter. Il ne servirait à rien d'avoir sauvé les baleines s'il n'y avait plus d'enfants pour les observer.

1. Commission européenne, « Attitudes of Europeans Towards Fertility : Ideals, Desires and Realizations », *Eurobarometer*, n° 56.2, 2002 ; et *Rapport du Groupe de Haut Niveau sur l'avenir de la politique sociale dans une Union européenne élargie*, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, mai 2004.

La bonne fécondité française, le revers de la médaille

La France est fière de sa fécondité : avec un indicateur conjoncturel de 2 enfants par femme en 2006, elle détient le record au sein de la vieille Europe des 25 qui avec 1,5 enfant par femme est loin d'assurer le renouvellement des générations (2,1 enfants par femme). La politique familiale de la France apparaît comme un modèle qui interpelle nos partenaires et même le Japon.

La première clé de notre bonne fécondité est connue : la forte tolérance sociale vis-à-vis des naissances hors mariage (plus de 60 % des premières naissances et plus de 40 % des deuxièmes). À tel point que dorénavant c'est l'enfant qui pousse au mariage et non l'inverse. Les femmes de plus en plus éduquées ont choisi d'avoir l'emploi d'abord et l'enfant après ! Même avec deux enfants, les trois quarts continuent à travailler grâce aux crèches, à l'allocation parentale d'éducation, aux réductions d'impôts pour frais de garde, aux allocations familiales et au quotient familial. Bref, le désir d'enfant est chez nous plus qu'ailleurs compatible avec le travail féminin.

Mais la médaille a son revers. Ces enfants qui naissent plus nombreux en France qu'ailleurs permettront-ils d'assurer rassurer la relève de la population active ? La réponse quantitative est négative : il faudra ouvrir plus largement les portes de l'immigration pour répondre aux besoins du marché du travail. La réponse qualitative est loin d'être sûre. En effet, le récent rapport annuel sur l'immigration et la présence étrangère en France en 2005 de la Direction des populations et migrations montre qu'en France, en 2004, sur 800 000 naissances, 150 000, soit 19 % étaient d'au moins un parent étranger contre 120 000 en 2000 soit 13 % des naissances de l'époque. Mais, on ne sait toujours pas officiellement (seules des estimations circulent sous le manteau) combien d'enfants nés en 2006 sont issus de l'immigration. Comme le relevait la Cour des comptes : « Comment traiter d'un problème que l'on se refuse de mesurer ? ». La peur de savoir et l'idéologie sont là pour masquer la réalité : il y a près de 5 millions d'immigrés en France, dont deux millions sont devenus Français par acquisition (un million depuis 2000) et 2,9 millions qui sont des étrangers nés à l'étranger. Tous les immigrés ne sont pas étrangers et tous les étrangers ne sont pas immigrés. L'illusion mensongère est entretenue sur l'intégration en marche mesurée par les mariages mixtes (18 % des mariages avec au moins un étranger) alors que le plus souvent il s'agit de deux immigrés dont l'un est devenu Français par acquisition. On l'a compris, la réalité est qu'environ 25 % des naissances de 2006 sont issues de deux parents immigrés. Sans cet apport, bienvenu, l'indicateur de

fécondité serait en 2006 inférieur à 1,7 au lieu de 2 ! Tout irait bien pour l'intégration si cette population était uniformément répartie sur le territoire. Hélas, tel n'est pas le cas en Ile-de-France qui concentre 40 % des étrangers et autant des immigrés. La population des immigrés y représente 20 % de la population totale et 40 % des naissances. En raison de l'apartheid urbain et scolaire, cette concentration conduit à des écoles où la mixité fait défaut et où échec scolaire et communautarisme vont de pair. Ne nous voilons pas la face : faute d'intervenir vigoureusement sur la mixité scolaire et l'éducation des jeunes issus de l'immigration, le surcroît de naissances d'aujourd'hui apportera plus de problèmes que de solutions (les étrangers représentent 25 % des chômeurs de l'Ile-de-France pour 8 % de la population). Pour les pouvoirs publics, il y a urgence, car il n'est de richesses que d'hommes éduqués.

L'HOMME AU CŒUR DE LA DIFFÉRENCE

- 1. La métamorphose obligée des structures et des comportements**
- 2. Le défi de la motivation des hommes**
- 3. L'avenir, fruit de la volonté et de l'initiative**
- 4. Des hommes en marche vers l'avenir autrement**

LA RÉFLEXION SUR LES MUTATIONS de l'environnement ne doit pas être détournée de son sens; en braquant les projecteurs sur l'extérieur, on prend le risque de laisser, du même coup, l'intérieur dans l'ombre. Il serait illusoire de croire que l'avenir d'une entreprise ne pourrait dépendre que des bons choix stratégiques externes sans rien changer aux structures et aux comportements internes. Cependant, cette métamorphose obligée des structures et des comportements est conditionnée par les réponses données à certaines questions fondamentales :

- jusqu'où appliquer le principe de subsidiarité ? que faut-il décentraliser ou recentraliser ?
- quel arbitrage faut-il réaliser entre les objectifs de rentabilité à court terme et ceux de développement à long terme ?
- l'emploi doit-il être traité comme une contrainte ou un résultat de la stratégie ?

Cette dernière question est souvent cruciale pour l'avenir. L'entreprise doit-elle subordonner sa stratégie au maintien des effectifs, des structures et des comportements existants ? Si oui, quels sont les axes de développement qu'il faut privilégier, les résultats qu'il faut en attendre et les impasses stratégiques qu'il faut accepter ? Dans le cas contraire, quelles sont les conséquences sur les effectifs, les qualifications et les structures des

exigences de la stratégie retenue? Le fait de poser la question indique évidemment un penchant pour la réponse: c'est l'activité qui crée l'emploi et ce dernier ne doit pas brider la stratégie de développement.

La métamorphose des structures et des comportements ne dépend pas que des mutations externes, mais aussi de l'identité de l'entreprise, de sa culture et de son histoire. La complexité de l'environnement paraît plus facilement maîtrisable par des structures simples, organisées en réseaux, selon le principe de subsidiarité. Cette métamorphose impose aussi une véritable révolution mentale. Tels sont les points que nous allons développer au début de ce chapitre. Ils nous conduiront à nous interroger, dans un deuxième temps, sur les clés permettant de relever en permanence le défi de la motivation des hommes. À partir de cette motivation tout est possible et l'avenir devient le fruit de la volonté et de l'initiative comme en témoignent les belles histoires que nous avons rassemblées, du baudet du Poitou au camion, en passant par l'aquaculture. Elles montrent toutes que les hommes sont toujours au cœur de la différence entre les entreprises qui réussissent et celles qui échouent. De ces mille et une initiatives individuelles pourrait résulter un mouvement d'ensemble des hommes en marche vers l'avenir autrement. Tel sera le message d'espoir qui terminera ce premier tome consacré à la prospective, cette indiscipline intellectuelle.

1. LA MÉTAMORPHOSE OBLIGÉE DES STRUCTURES ET DES COMPORTEMENTS

La flexibilité stratégique est la capacité de la firme à s'adapter aux évolutions de son environnement, ce qui suppose de la part de l'entreprise un effort permanent de veille technologique, économique et sociale. Cependant, la souplesse ne suffit pas. Pour rester compétitif, il faut aussi la performance en termes de prix et de qualité des produits et des services, qu'il faut renouveler sans cesse par l'innovation. On le voit les conséquences stratégiques des mutations de l'environnement sont multiples.

Conséquences stratégiques des mutations de l'environnement

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous avons considéré neuf tendances principales caractérisant les mutations de l'environnement général des entreprises et montré quelques-unes des conséquences pour l'organisation et la stratégie des entreprises (voir tableau ci-après).

Environnement	Conséquences stratégiques
1. Incertitude	Souplesse et flexibilité Préactivité, proactivité Projet d'acteur
2. Interdépendance et complexité	Vision globale et structures simples
3. Déséquilibres internationaux	Régulation par les réseaux d'information et financier « systèmes-monde »
4. Mondialisation	Internationalisation des activités Enracinement local
5. Croissance lente irrégulière et inégale	Lutte pour les parts de marché Productivité, qualité, différenciation
6. Changements techniques	Progrès de process plus que de produits
7. Déréglementation	Nouveaux compétiteurs
8. Économie de la diversité Production en masse de la variété	<i>Multismall is profitable</i>
9. Autonomie, différenciation	Équipes autonomes et responsables Entrepreneurs, intrapreneurs

**Fin des habitudes
Révolution mentale**

L'incertitude de l'environnement commande certes la flexibilité et la souplesse mais renforce aussi la nécessité d'une vision et de projets, ne serait-ce que pour se repérer par rapport à des objectifs.

L'interdépendance croissante des phénomènes rend leur compréhension plus complexe. Aussi, l'action requiert de plus en plus une vision globale. Pour aborder cette complexité de l'environnement, rien ne sert de se doter de structures compliquées, les formes simples et légères sont de loin préférables.

La persistance des déséquilibres internationaux (géopolitiques, démographiques, environnementaux, économiques, etc.) et l'absence de régulateur global sont partiellement compensées par de nouvelles formes de régulation et de nouveaux « systèmes-monde » pour reprendre l'expression de Fernand Braudel. Ainsi, le réseau financier international fonctionne-t-il, 24 heures sur 24, d'un bout à l'autre de la planète. Il en est de même pour celui de l'information. Les multiples perturbations internationales et les barrières non tarifaires aux échanges n'ont pas empêché la mondialisation des activités (process, produits, marchés) de se développer: chaque année depuis 1945, les exportations de produits manufacturés ont augmenté plus vite que la production. Les firmes

Mides : un début de révolution mentale chez Renault en 1983 (extraits)

Mides signifie littéralement Mutations Industrielles et Dynamique Économique et Sociale. Cet encadré reprend le contenu du *Cahier Mides* n° 1 diffusé en 1984 au sein de Renault. Cette opération de prise de conscience collective des mutations, à laquelle nous avons été étroitement associés, n'a pu être menée jusqu'au bout en raison des difficultés qu'a connues l'entreprise dès 1984 et du changement de président. Elle a cependant joué un rôle utile dans l'évolution des mentalités internes et a impliqué jusqu'à trois mille personnes. L'opération, animée par Jean Lagasse, à l'époque directeur de la Recherche, au charisme prononcé, mérite de figurer dans les classiques du management.

1. Mides, une nécessité

Les performances de l'entreprise sont directement liées à son organisation, à sa gestion, aux prix et à la qualité des produits et services qu'elle met sur le marché. Aujourd'hui, l'expérience nous montre que ces paramètres sont largement conditionnés par le dynamisme des relations de travail et par la qualité de vie au sein de l'entreprise.

Rester dans le groupe de tête des constructeurs mondiaux implique une amélioration constante de notre compétitivité (meilleurs prix, meilleure qualité). Celle-ci repose sur la prise en compte simultanée des différentes évolutions : technologiques, économiques, commerciales [...] Mais aussi et surtout sur nos capacités d'innovation et d'adaptation, c'est-à-dire sur la manière dont chacun d'entre nous transforme par son travail la vie de l'entreprise, facilitant ainsi le développement de celle-ci dans un monde en mutation.

2. Mides, une volonté

Si nous ne mobilisons pas immédiatement nos énergies, dans tous les secteurs et à tous les niveaux de l'entreprise, le monde changera sans nous et peut-être contre nous. Parce que nous voulons qu'il change avec nous, parce que notre avenir, c'est notre affaire, il nous faut développer à l'intérieur de l'entreprise, à travers notre activité quotidienne pour préparer notre avenir, une vaste concertation permanente : il nous faut apprendre à vivre et à travailler autrement.

3. Mides, un état d'esprit

« L'esprit Mides » repose sur un ensemble de principes simples.

- Ouverture et anticipation.

Mieux comprendre ce qui se passe autour de nous, savoir distinguer dans notre environnement les contraintes et les opportunités, de façon à les influencer ou à s'adapter pour y faire face.

- Pluralisme et concertation.

Reconnaître et accepter nos différences, tenir compte des avis contradictoires, savoir écouter, telles sont les bases de la concertation. Savoir, dans la concertation, n'abandonner ni ses options, ni ses responsabilités, telle est la base des relations dans l'entreprise.

- Méthode et imagination.

Bien poser les problèmes avant de chercher à les résoudre, favoriser l'expression de chacun, stimuler l'imagination et la créativité, mettre en évidence tous les choix possibles, leurs avantages et leurs inconvénients et associer tous les acteurs concernés à tous les niveaux de la réflexion et de la décision.

Tels sont les principes qui garantissent qu'une réponse correspond bien aux problèmes et aux besoins de ceux qui sont concernés.

- Autonomie et responsabilité.

Mieux tenir compte des aspirations des personnes dans l'organisation pratique du travail quotidien (désir de mieux gérer son temps, de travailler en petits groupes, de connaître ce que l'on fabrique, etc.).

- Commandement fondé sur la capacité à animer les hommes et à rassembler leurs compétences.

- Définition, à tous les échelons et de manière concertée, d'objectifs clairs et mesurables.

Tels sont les principes qui garantissent à chacun une zone d'autonomie à la mesure des responsabilités qui lui sont confiées.

doivent déployer leurs activités à l'échelle mondiale, ce qui passe aussi par une certaine internationalisation de l'encadrement. Mais cela prend du temps de former des cadres étrangers à la culture de l'entreprise.

La mondialisation, le changement technique dans les process et la déréglementation, conjuguent leurs effets pour aviver la concurrence : la lutte pour les parts de marché passe par le meilleur rapport qualité/prix. Il faut, tout à la fois, se différencier, automatiser pour renforcer la productivité (progrès de process) partout où c'est possible, et affronter de nouveaux compétiteurs.

Le facteur humain et organisationnel est déterminant pour la compétitivité, aussi convient-il de tirer le meilleur parti des nouvelles technologies de l'information et des réseaux de communication pour aller dans le sens du *small is beautiful and profitable*. Nous sommes entrés dans l'ère de l'économie de la diversité. En d'autres termes, la tendance future est à la production en masse de la variété et à petite échelle de production rentable. Cette évolution technico-économique est en concordance de phase avec la transformation des besoins et des aspirations des individus vers plus d'autonomie et de différenciation. Pour les entreprises, cela signifie mettre en place des petites équipes autonomes d'intrapreneurs responsables. Ainsi, progressivement émergent de nouvelles formes de management, d'attitudes et de comportements à tous les niveaux des organisations.

Ainsi, la réflexion sur les mutations de l'environnement stratégique et concurrentiel ne suffit pas à expliquer pourquoi il y a des entreprises performantes et d'autres non. Ce qui se passe, ou non, à l'intérieur de l'entreprise pour relever les défis extérieurs est déterminant.

Front extérieur, front intérieur: même combat

Le bon cap ne suffit pas à la stratégie, il faut aussi un équipage préparé et motivé à la manœuvre. Ainsi, pour une entreprise, le front extérieur et le front intérieur constituent un seul et même segment stratégique. La bataille ne peut être gagnée que sur les deux fronts à la fois ou sur aucun. En d'autres termes, face aux mutations de l'environnement stratégique, l'avenir d'une entreprise dépend en grande partie de ses forces et faiblesses internes. Il faut bien distinguer le *strategic gap* du *performance gap* et ne pas oublier le *management gap*.

« **Les priorités des champions de la croissance** »
par Bertrand Pointeau, Bain & Company France
Lettre d'information de février 1998

La performance des champions de la croissance, et ses mythes largement répandus

- La croissance ne dépend pas du secteur économique : seuls 20 % de nos champions opèrent dans des secteurs en forte croissance.
- La croissance ne dépend pas de la taille : la corrélation est très médiocre.
- La croissance ne dépend pas des ruptures technologiques : 6 % seulement des champions appartiennent à des secteurs de haute technologie.
- Le manque d'opportunités ne constitue pas un obstacle à la croissance : moins d'un quart des chefs d'entreprise l'invoquent comme cause.

Conclusion : ni le secteur économique, ni la taille, ni les ruptures technologiques, ni les opportunités ne sont les facteurs déterminants de la croissance. Ce sont les comportements de management qui font la différence.

Quelles sont les priorités établies par les champions de la croissance ?

- La focalisation sur le métier de base et sa « domination ».
- La recherche de voies d'expansion vers des « activités adjacentes » aux métiers de base.
- L'aptitude à exploiter ou à se défendre contre les turbulences de l'environnement sectoriel.
- L'élimination systématique des « inhibiteurs » de la croissance à l'intérieur de l'entreprise.

Le mythe de la taille critique prend aujourd'hui les habits de la mondialisation et se traduit par des méga-fusions d'entreprises qui

donnent l'expression de batailles de titans à l'échelle planétaire. Pourtant, toutes les analyses convergent pour remarquer que plus d'une fusion sur deux, voire deux sur trois, conduisent à des échecs (essentiellement parce que l'on a négligé le facteur humain et fait l'impasse sur les cultures d'entreprises) et que finalement, seule une sur dix est créatrice de valeur pour l'acquéreur (le n° 131, numéro spécial de la *Revue Française de Gestion* consacré fin 2000 à cette question des fusions-acquisitions rejoint ainsi bien des analyses antérieures, notamment celle de Bain & Company pour conclure que seule une minorité de fusions est créatrice de valeur).

Faut-il absolument devenir plus gros pour être rentable ? Les études stratégiques de certains constructeurs automobiles français avaient montré qu'il était faux avant 1979 de croire que seuls survivraient deux ou trois grands constructeurs dans le monde à l'horizon 1990. C'est au nom de ce mythe de la taille critique minimale dans le marché mondial, que PSA s'est à l'époque risqué dans l'aventure de Chrysler et Renault dans AMC, alors que, précisément, Fiat a rétabli sa compétitivité en se retirant du marché américain et en se recentrant sur l'Europe. Il se pourrait bien que « l'effet d'échelle soit de plus en plus souvent indépendant de la taille », notamment grâce aux organisations en réseaux. Il y a toujours des entreprises plus petites et plus performantes. En d'autres termes, le *strategic gap* (écart par rapport aux objectifs de croissance en volume) est peut-être moins important que le *performance gap* : ce qui compte c'est d'être rentable au niveau où l'on se trouve. On retiendra au passage qu'une stratégie plus eurocentrée qu'auparavant, ne serait-ce qu'en raison de l'élargissement de l'Europe ne doit pas faire oublier que dans certains secteurs mûrs, comme l'automobile ou l'électronique grand public, une entreprise mondiale se doit d'être dominante au moins dans l'un des pôles de la triade et présente dans les deux autres comme l'a bien montré Kenichi Ohmae (1985 et 1991). C'est sans doute ce qui a conduit Renault, une fois la rentabilité retrouvée, à racheter Nissan.

Une des conditions pour combler le *performance gap* est bien sûr de rattraper le *management gap*. Ce dernier pose la question de l'adaptation des structures et des comportements au sein de l'entreprise. Le principal facteur limitant au développement des entreprises est le facteur humain, le temps nécessaire pour former les hommes et les équipes efficaces. Partout où il y a une insuffisance de management et de stratégie, il y a une opportunité de reprise.

Le management, c'est aussi considérer que l'épanouissement individuel au travail et dans la vie, bien que distincts, sont indissociables. En ce sens, les années quatre-vingt ont permis de redonner à l'entreprise une

dimension citoyenne au-delà de ses finalités économiques. Les hommes ont pu y trouver un lieu d'épanouissement privilégié autour d'objectifs partagés. Dans bien des cas, cette dynamique a fait long feu et n'a pas résisté à la récession et aux restructurations des années quatre-vingt-dix ou, tout simplement, ces démarches n'ont pas survécu au départ des hommes qui les avaient initiées. Le climat dans les entreprises s'est aussi fortement dégradé dans les années quatre-vingt-dix par rapport à la décennie précédente : le rêve a fait place à la désillusion.

Rêve et désillusions des cadres

Les années quatre-vingt	Les années quatre-vingt-dix
Situation économique florissante : plan de carrière définition des responsabilités Dialogue Comités d'évaluation Développement de l'entretien annuel Un certain respect des personnes Optimiste Encouragement à la prise de responsabilité Capacité à se projeter dans l'avenir professionnel : épanouissement Promesses : souvent tenues Rémunération de plus en plus personnalisée Partie fixe + prime d'objectifs (jusqu'à 2 à 3 mois) Rôle du DRH valorisé et valorisant, fait partie du comité de direction Le but recherché ne semble pas être uniquement le profit maximum.	Les hommes sont devenus des pions Plus d'esprit entrepreneur Peur de perdre son emploi Hantise du lendemain Chacun pour soi, égoïsme Valse des patrons Fuite des responsabilités à tout niveau Plus de projet personnel, seulement une vue à court terme : frustration Tentative pour maintenir un esprit d'entreprise Diktat de la direction Départ des mémoires (licenciés) Le DRH est un exécutant (basses besognes) Recherche d'un profit toujours maximum, voire aux dépens de l'emploi Perte de confiance dans le chef, dans les collaborateurs, dans l'entreprise et en soi- même

Source : enquête auprès des jeunes dirigeants CJD, congrès régional Alsace du 17 juin 1995.

Dans ces conditions, comment (re) motiver les hommes ? Avant de tenter de répondre à cette question, il nous faut revenir aux racines de l'entreprise et à son histoire, car l'avenir dépend aussi du passé.

Les racines du futur : l'identité, l'histoire et la culture de l'entreprise

Dans les organisations modernes, et contrairement à ce que l'on a pu croire à une époque encore récente, il n'est pas possible « d'agencer et utiliser » les ressources humaines comme des machines ou des stocks de matières premières. Les hommes veulent savoir pourquoi ils travaillent, à quoi sert leur activité et de quoi sera fait leur avenir dans l'entreprise. Ils

ont des idées sur ce qu'ils font; ils réagissent d'une certaine façon aux comportements de leurs chefs et de leurs collègues.

Afin de comprendre pourquoi certaines organisations réussissent et pas d'autres, il faut aussi prêter attention à la culture, à l'histoire et à l'identité de chacune d'elles. Pour savoir où l'on veut aller, il faut savoir où l'on est et d'où l'on vient.

Comme le souligne Marc Mousli (1986) : « l'identité est à l'entreprise ce que la personnalité est à l'individu. Elle est reconnaissance par différence, et se définit par opposition: elle opère le partage entre ce qui est soi et ce qui est autre. Fournissant un sentiment d'existence et d'appartenance à l'organisation et à chacun de ses membres, elle leur permet de se reconnaître à travers leurs différences. Elle peut s'exprimer par un logo (le losange de Renault, le chevron de Citroën, etc.) par un produit, ou une technologie dont la réussite est durablement attachée à l'organisation (le TGV, par exemple) ».

Basée sur la répétition, sur la transmission d'attitudes, de valeurs et sur l'histoire de l'entreprise, l'identité est lente à se former et forcément conservatrice. Donner à chacun des « valeurs-guides », ce peut être un atout face aux agressions de l'environnement, auxquelles la plupart des membres de l'organisation peuvent répondre presque « d'instinct » et dans un sens positif, tellement ils ont intériorisé ces valeurs. Mais ce peut être également un frein, un élément de résistance au changement, qui pose de graves problèmes en temps de crise.

La culture de l'entreprise, c'est un ensemble de valeurs partagées, de savoir-faire, d'habitudes de vie collective et un sentiment, plus ou moins fort chez chacun des membres, d'une certaine identité. La culture se fonde sur une image de l'entreprise, une mémoire collective et, dans de nombreux cas, sur des histoires, des mythes et des légendes. La culture de l'organisation peut souvent se résumer par quelques mots chargés de contenu: qualité, ténacité, tradition, innovation, etc. Ils diffèrent d'une organisation à l'autre, mais ils ne se décrètent pas: il a fallu des années pour les imprimer dans le code génétique de l'organisation.

La culture de l'entreprise fait partie de son « fonds de commerce ». Ainsi, la qualité chez Bongrain est le résultat de plusieurs décennies d'efforts. Un tel acquis constitue bel et bien une quasi-barrière à l'entrée pour les nouveaux compétiteurs. S'il faut souvent des années pour forger une culture, il suffit parfois de quelques semaines aux prédateurs pour dépecer un animal vivant en quartiers orphelins de leur unité. Marc Giget (1989) opposait déjà à l'époque « la logique financière » à la

culture d'entreprise et citait la prise de contrôle de Télémécanique par Schneider: c'est « un cas exemplaire de l'opposition entre une logique de culture interne très forte portée par la direction et le personnel et une prise de contrôle extérieure » dont la logique industrielle n'était pas comprise par les employés. « La crise passée, il apparaît pourtant que la culture et la dynamique de l'entreprise ont été relativement peu touchées par la modification de l'actionnariat peu intéressé à intervenir dans un système ayant fait ses preuves. À l'inverse, au niveau du capital, il y a eu désengagement complet du personnel qui contrôlait 18 % du capital et qui a préféré bénéficier de la valorisation de l'action. En fait, chacun est revenu à son rôle traditionnel ». Le cas est d'autant plus exemplaire que la prise de contrôle externe a, par ses menaces, développé les muscles de la culture interne. Ces exemples de réussite de fusion-absorption ne sont pas légion et il sera intéressant de voir si Schneider renouvellera sa capacité à intégrer harmonieusement avec le rachat de Legrand intervenu début 2001.

Au début du XXI^e siècle, la multiplication des fusions et des restructurations des grands groupes, qui au passage changent de nom (Vivendi, Novartis, Aventis...) n'a pas rehaussé leur image de management des ressources humaines et a, du même coup, rendu plus attractives les carrières au sein des PME et des *start-up* de la nouvelle économie.

La culture d'entreprise ne doit pas non plus devenir un culte. Trop souvent l'entreprise devient une nouvelle église et le dirigeant fondateur se prend pour un prophète et édicte ses commandements. Alain Barnabel et Jean Merateau (1988) citaient ainsi l'entreprise de Francis Bouygues : « une chevalerie ouvrière où mille compagnons sont voués à la gloire d'un bâtisseur de cathédrale ». Du culte à la secte, le pas est vite franchi. L'individualiste n'a plus lieu d'exprimer sa différence, il faut se couler dans le moule, porter l'uniforme (chemise blanche, cravate club et cheveux courts, etc.) et donner l'impression de vivre totalement pour la gloire de l'entreprise devenue totalitaire. Marc Giget (1989) cite Akio Suzuki, auteur d'un ouvrage intitulé *A japanese in France* : « en arrivant en France, j'étais convaincu de la supériorité de la civilisation japonaise. Nous sommes convaincus d'avoir atteint dans toutes nos activités ce que nous appelons les « cinq zéros » : zéro défaut, zéro panne, zéro délai, zéro stock et zéro poussière. Mais après avoir vécu un certain temps dans votre pays, j'ai compris que notre système avait aussi ses défauts : « zéro vacances, zéro humour, zéro sexe, zéro espace et zéro liberté. »

La nécessaire harmonie entre stratégie et culture passe forcément par les structures. Dans la trilogie « structures, pouvoir, environnement », le

pouvoir est attaqué par les évolutions de l'environnement, et se défend par les structures. Une caractéristique des structures est que celles-ci deviennent la propriété de ceux qui les composent et que, de ce fait, elles ont tendance à se rigidifier.

Structures adaptatives ou anticipatives? Le débat reste d'actualité, mais la structure duale proposée par I. Ansoff où des formes nouvelles coexistent avec des formes anciennes nous paraît une voie réaliste. D'autant que l'évolution des structures n'est pas seulement conditionnée par les impératifs de la stratégie et de l'environnement, elle est aussi le fruit complexe de l'histoire et de la culture de l'entreprise.

En effet, derrière les structures, il y a une conception de l'entreprise, de sa politique, de ses objectifs, de ses priorités et des jeux de pouvoir. Dans ces conditions, une structure, pour être efficace, doit être adaptée à la culture de l'entreprise et au type de comportement de ses acteurs. On ne peut faire référence à la structure sans l'associer aux comportements et au management. En clair, il n'y a pas de structure idéale; les entreprises performantes ont simplement trouvé une certaine harmonie entre stratégie, culture et structure. Si la performance future dépend d'une bonne harmonie entre stratégie, culture et structure, en retour, la performance passée conditionne la stratégie, marque la structure et façonne la culture.

Subsidiarité et structures simples en réseaux pour maîtriser la complexité

Les évolutions de l'environnement requièrent, de la part de l'entreprise, des capacités de réponse rapide et de souplesse, que les structures conditionnent largement. Dorénavant, les structures devront non seulement s'adapter à l'évolution de l'environnement mais l'anticiper, car leurs inerties engendrent un retard dans cette adaptation.

Toute structure est menacée de sclérose, si elle ne se soumet pas régulièrement à un exercice de réorganisation et de redistribution des cartes et des pouvoirs. Autant que possible, il faut introduire dans les structures des facteurs « briseurs d'habitudes ». Entre la « rigidité-sclérose » et l'« agitation-alibi » qui engendrent inquiétude et inefficacité, il faut trouver la vitesse de transformation appropriée pour répondre aux évolutions de l'environnement, sans bouleverser inutilement les équilibres établis. La recherche de l'harmonie suppose une démarche volontariste, qui prend en compte le temps et ses inerties d'autant plus faibles que l'on a affaire à des structures simples et légères.

On peut appliquer à l'entreprise une forme de « principe de subsidiarité » : décentraliser tout ce qui peut l'être, centraliser tout ce qui doit l'être. Pour parvenir à cette « centralisation stratégique-décentralisation opérationnelle », il faut concilier rigueur et souplesse, c'est-à-dire faire coexister une ligne directrice ferme et une autonomie individuelle maximale.

On retrouve ici le débat bien connu sur la décentralisation, qui signifie plus d'autonomie et de responsabilité à la base, mais suppose, pour la cohérence et l'efficacité globale de l'entreprise, une certaine coordination centrale, sans pour autant transformer la décentralisation en déconcentration.

Les structures décentralisées sont les mieux adaptées aux situations complexes, évolutives ou éloignées géographiquement. Les conditions de fonctionnement de ce type de structures peuvent nécessiter une opération préalable de centralisation. La clé de la décentralisation réussie est double :

- faire jouer une ligne directrice centrale ferme sur un certain nombre de valeurs fondamentales (qualité de production, de service, règles de jeu internes);
- asseoir l'autonomie et la responsabilité des individus et des unités sur des règles du jeu claires et respectées (négociations d'objectifs, évaluation des résultats, intéressement, sanctions, etc.).

La responsabilité signifie par exemple que le contrôle de qualité incombe à chaque individu et non à un service spécialisé. L'autonomie signifie aussi le développement d'une certaine concurrence interne. L'avenir est aux structures souples, décentralisées par projet, à taille humaine et autonomes. Qui dit autonomie dit responsabilité et par conséquent sanction du marché ou performances par rapport aux objectifs.

De la fin des habitudes à la révolution mentale

La tendance à l'appropriation individuelle ou par des groupes d'intrapreneurs de l'entreprise requiert de nouvelles qualités de la part des cadres et des dirigeants. Pour nombre d'entreprises en difficulté, le naufrage s'explique plus par les insuffisances internes du management que par la tempête qui sévit à l'extérieur. D'ailleurs, comment expliquer autrement que d'autres entreprises placées dans les mêmes conditions réussissent fort bien.

Au titre de ces insuffisances, on relèvera aussi bien l'absence de pouvoir que les conflits permanents de pouvoir qui paralysent l'action. C'est moins la notion de pouvoir qui est en cause que son utilisation détournée: le plaisir de domination sur les autres est trop souvent recherché pour lui-même au détriment du pouvoir de domination de soi-même pour se consacrer à la création et à la réalisation de projets. Un responsable sachant asseoir son autorité sur sa compétence et sur l'animation peut laisser ses collaborateurs prendre des initiatives. Il n'a même plus à négocier des objectifs, ceux-ci sont naturellement suscités.

Le principe de subsidiarité est décliné à tous les niveaux de l'organisation: cette décentralisation opérationnelle suppose des contrats d'objectifs et des évaluations et contrôles *a posteriori*. Dans cette forme de partage des responsabilités, en fonction des compétences, on peut d'autant mieux rémunérer les opérationnels que le nombre de niveaux hiérarchiques est réduit (modèle allemand). Pour instaurer un tel modèle ouvert à la communication et au changement, la taille des unités de production n'est pas indifférente (ne pas dépasser, par exemple, trois cents personnes par unité industrielle ou administrative, comme le font déjà certaines entreprises).

Dans cette organisation « idéale », la responsabilité n'est plus vraiment hiérarchique mais plutôt collégiale, même si le chef et l'autorité n'ont pas pour autant disparu. Le dirigeant n'est imposé que par lui-même, par ses capacités de mobiliser, d'arbitrer et de réussir à gérer de façon positive les conflits humains et les risques économiques. Il est autant coopté que nommé, car l'autorité se mérite par la compétence. Le management est ouvert et pluriel: il ne remet pas en cause les traditions, les croyances et les valeurs, mais s'appuie sur elles pour être adapté, comme un poisson dans l'eau, aux spécificités nationales et régionales.

Toute l'organisation de l'entreprise se ressent de cette révolution mentale que souhaitait déjà F.W. Taylor dans sa « direction scientifique des entreprises ». L'entreprise est un vaste champ d'expérimentation sociale. Les règles du jeu bureaucratique sont balayées par les cadres qui veulent accéder, dans l'entreprise, aux mêmes responsabilités que celles qu'ils détiennent dans la vie associative. L'efficacité économique de l'entreprise n'est pas incompatible avec les aspirations des individus lorsqu'elle passe par plus d'autonomie, et par conséquent d'initiative et de responsabilité.

Mais comment concilier les aspirations d'autonomie et de sécurité? La sécurité se trouve surtout dans les grands groupes privés et les administrations ou les entreprises publiques, systèmes hiérarchiques par excellence,

alors que l'autonomie s'épanouit plutôt dans des formes de travail moins formelles et plus exposées, comme les entreprises individuelles et l'artisanat.

Le nouveau rôle de l'encadrement

	Hier	Demain
Échelle	<i>Big</i>	<i>Small</i>
Tâches	Divisées	Complexes
Compétences	Limitée	Polyvalente
Autorité	De statut	De compétence
Relations	Hiérarchique Directive	Autonome, responsable Communication
Réussite	Dévouement	Initiative, réactivité
Objectifs contrats	Imposés	Négociés suscités
Actions	Contrôle <i>a priori</i>	Contrôle <i>a posteriori</i>

Du point de vue de l'innovation sociale, toute possibilité est à explorer sauf celles qui prétendent à l'universalité et ne font en réalité qu'uniformiser le changement, risquant ainsi de le freiner ou d'introduire de nouvelles rigidités. La souplesse à laquelle nous songeons conduit à réviser les profils de carrière non réversibles, la promotion à l'ancienneté et le principe de la croissance des responsabilités avec l'âge. De sorte que les responsabilités, les avantages et les inconvénients qui leur sont associés, sont dissociés de l'âge et cessent de faire l'objet d'une convoitise sociale comme symbole de pouvoir.

La formation est certes indispensable pour cette révolution mentale mais à condition de privilégier, autant que possible, l'autoformation collective, car c'est en enseignant que l'on apprend, de bannir les stages de formation-parking et d'accompagner la formation par des actions permettant de mettre en pratique très vite les acquis théoriques.

En effet, toute formation non suivie d'actions est comme un coup d'épée dans l'eau. La fonction de formation interne doit aussi être confiée aux meilleurs, par exemple aux cadres en attente de promotion comme

c'était le cas dans les années quatre-vingt chez IBM. Sauf exception, la fonction de formateur ne devrait constituer qu'un ou plusieurs passages dans une carrière.

Comment repérer les entreprises où la révolution mentale est déjà en marche, de celles où elle n'a pas commencé ? Nous proposons un test simple : demander à la cantonade, et en début de semaine, « comment ça va ? » Si la réponse est « comme un lundi », c'est que l'entreprise se porte mal. Le bonheur est indissociable, pour être heureux dans la cité, l'homme doit aussi s'épanouir au travail et réciproquement.

2. LE DÉFI DE LA MOTIVATION DES HOMMES

Tout au long de cet ouvrage, il a été constamment fait référence au facteur humain et organisationnel comme secret des mille et une clefs de l'excellence, mais aussi de l'échec. Selon le principe de contingence (voir chapitre 1), ces clés dépendent aussi du contexte. Ce qui a fait le succès d'hier sera peut-être la cause de l'échec de demain. Pour s'adapter à un monde en mutation, il faut donc savoir changer ses structures, ses comportements et ses habitudes. Ce changement est aussi indispensable pour motiver les hommes.

Des facteurs « briseurs d'habitudes », sources de motivation

Face aux défis du futur, les hommes ne se mobiliseront que s'ils sont motivés pour le faire. Les hommes ne font vraiment bien que ce qu'ils comprennent. Comme le soulignait Henri Fayol : « si gouverner c'est prévoir, obéir c'est comprendre ». Le fameux dirigeant de première classe, dont parle Mary Parker Follett, n'est pas celui qui donne des ordres à ses collaborateurs, mais celui qui suscite des initiatives qui vont dans le sens des ordres qu'il aurait pu leur donner. La qualité des chefs est déterminante, sans bon capitaine point d'équipe gagnante.

Comme au sport, les hommes, pour rester motivés, ont besoin de facteurs briseurs d'habitudes et la compétition sportive est organisée en ce sens. Les joueurs doivent relever des défis sans cesse renouvelés, ne serait-ce que par la succession toujours singulière des victoires et des défaites. Les jeux sont toujours ouverts, un match n'est jamais gagné d'avance. Même au creux de la vague, une équipe peut toujours prétendre se ressaisir, c'est une affaire de volonté collective et d'utilisation intelligente et bien coordonnée des talents de chacun. Tout cela naturellement suppose un entraînement intensif entre les compétitions. Quels que soient les

talents des hommes, il n'y a pas de création sans transpiration. Si, pour le sport, les règles sont claires, elles le sont beaucoup moins ailleurs.

Comment entretenir la motivation des hommes dans les sociétés et les entreprises? Comment prétendre réussir à l'extérieur, si l'on est divisé à l'intérieur? Ce n'est pas en donnant des coups de pieds dans les tibias des joueurs de son camp que l'on marque des buts. Ce n'est pas en changeant en permanence les joueurs de place, ni en mettant brutalement certains joueurs hors-jeu pour des raisons de pure logique financière que l'on obtient l'harmonie des équipes.

Au hasard de nos interventions dans les entreprises et les administrations ces vingt dernières années, nous avons rencontré quelques-uns de ces dirigeants de première classe, plus souvent dans des petites organisations que dans des grandes – mais pas exclusivement – et plus souvent dans des secteurs en difficulté que dans des secteurs en bonne santé. Il est vrai que lorsque tout va bien, on peut se payer le luxe de dirigeants médiocres ou inutilement dominateurs (un général ne devrait jamais se battre contre son armée).

Des entreprises d'excellence à taille humaine

L'ère des grands groupes industriels ou des services n'est pas finie. D'importantes restructurations et fusions sont en cours. La taille des entreprises d'un secteur joue souvent à l'accordéon. Si certaines fonctions de recherche, de production et de commercialisation supposent une plus grande centralisation stratégique dans le cadre de la mondialisation des économies, d'autres ont besoin de rester décentralisées et à taille humaine pour être efficaces.

Pour stimuler l'innovation, les structures opérationnelles de responsabilités par projets, par produits et par marchés paraissent préférables aux structures de responsabilités par grandes fonctions: études, méthodes, achat, produit, vente, etc. Le plus difficile est de vouloir croiser les deux dans des structures dites matricielles. Il y a cependant aussi des cas d'entreprise où ces structures matricielles font merveille pour mettre en harmonie la bonne entente qui règne déjà entre les musiciens.

Le plus souvent, il est préférable d'organiser un grand groupe comme une collection de quasi-PME, quitte à instaurer, en interne, une saine émulation par la concurrence pour l'innovation et les performances, comme sait si bien le faire le groupe fromager Bongrain. « Plus on est petit, mieux on se porte », non seulement *small* est *beautiful* mais serait aussi *profitable*. L'organisation d'une entreprise, en petites unités opéra-

tionnelles à taille humaine, est peut-être le secret d'une faculté d'adaptation constante et la clé de l'innovation.

De plus, la mondialisation des activités renforce le besoin de différenciation des cultures et d'identification locale. Les deux se nourrissent mutuellement, comme en témoigne l'organisation du groupe ABB, né en 1988 de la fusion entre le Suédois Asea et le Suisse Brown Boveri, c'est du moins ce qu'avancait avec fierté son président Percy Barnevik (1996). Depuis, le principe de changement s'est imposé et les nouveaux dirigeants sont revenus à une organisation plus classique en centres de profits.

Il est plus facile de motiver les hommes dans des petites équipes autonomes et responsables où chacun se connaît au moins de vue que dans les grands groupes anonymes. D'ailleurs, la longévité et la performance des entreprises ne sont pas liées à la grande taille, comme en témoigne la belle histoire de l'entreprise Malmenayde fondée en 1629. Malmenayde est la plus ancienne entreprise de distribution papetière indépendante. Ses origines remontent au début du XIV^e siècle alors que les tout premiers moulins à papier faisaient leur apparition en Auvergne. Fabricant jusqu'à la fin du XVIII^e siècle, puis négociant à Paris, Malmenayde a poursuivi sa croissance et est aujourd'hui un distributeur respectable. Malmenayde s'affiche comme « une PME sans structures lourdes ni procédures paralysantes, qui sait allier souplesse et professionnalisme » pour maintenir la qualité et stimuler l'innovation. Depuis 2006, dans sa démarche écoresponsable, Malmenayde complète également son dispositif avec l'arrivée du premier couché, véritablement demi-mat, de sa gamme de produits 100 % recyclés, non blanchis et sans aucun traitement chimique.

Dans notre métier de consultant, nous avons eu la chance de rencontrer plusieurs dizaines de ces heureuses entreprises animées par des dirigeants chaleureux et exceptionnels. À titre d'exemple, je voudrais citer pour l'année 2000 l'entreprise Boulanger dans la distribution d'électronique grand public : 4500 personnes, 60 magasins en France et une croissance de 25 % par an. Avec la clientèle et le personnel, c'est d'abord la gentillesse et l'écoute qui régnaient. Ils ont su en quelques séminaires s'approprier l'approche de prospective stratégique, revoir leur stratégie de développement et construire un arbre de compétence pour le futur. Quel plaisir pour le consultant d'accompagner une telle équipe qui affichait comme ambition « d'avoir toujours un coup d'avance dans la tête et dans les faits ».

Hélas la vision stratégique n'est rien si le capitaine a oublié de vérifier l'état du navire. En l'occurrence celui-ci a failli couler en raison de la

mise en place sans expérimentation d'un nouveau système informatique de commande et de livraison et du refus de mobiliser toutes les énergies pour colmater les voies d'eau dans le navire. L'équipe de direction a été changée et il n'est sans doute pas resté grand-chose du cap stratégique initial. On jette souvent le bébé avec l'eau du bain.

Autre exemple sous les lointains tropiques celui du Groupe Bernard Hayot (GBH) du nom de son fondateur, un « béké » de la Martinique, qui crée presque seul son entreprise de négoce en 1960 et qui aujourd'hui, est à la tête d'un groupe très diversifié (de la distribution alimentaire et automobile, à l'exploitation de carrière). GBH comprend 5 000 personnes et s'est implanté dans toutes les Antilles mais aussi très loin de ses bases à la Réunion et à l'Île Maurice.

À l'occasion du 40^e anniversaire de l'entreprise en janvier 2000, son président Bernard Hayot a rappelé les six principes qui ont guidé son action :

« 1) ne pas confondre l'intérêt de l'entreprise avec celui de l'entrepreneur. Il faut servir l'entreprise et ne jamais se servir d'elle ;

2) il faut répéter le même métier pour le faire bien ;

3) reconnaître que l'obstacle de la distance est purement dans la tête. Avec les moyens de transport, les systèmes modernes de transmission, on peut gérer sans trop de difficulté le fait qu'un groupe soit dispersé géographiquement ;

4) les cadres dirigeants doivent être d'horizons différents, et avec des formations variées (trouver des hommes et des femmes qui enrichissent les équipes) ;

5) rester modeste : on n'est jamais les meilleurs, l'inquiétude est source de progrès. Il faut conserver en permanence le sens de la fragilité de l'entreprise ;

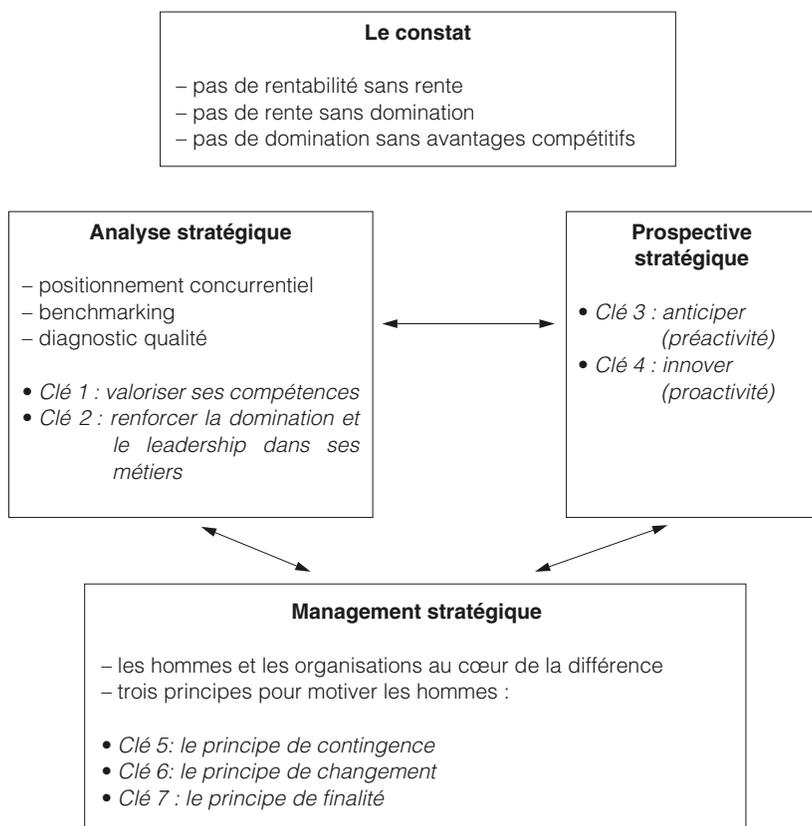
6) on ne constitue pas un groupe, on ne lui fait pas traverser le temps si l'on n'a pas pour objectif de lui faire respecter en permanence les règles de base de l'éthique. L'entreprise doit respecter l'État, l'environnement, les autres, c'est-à-dire avoir un grand sens de la responsabilité dans la cité. »

Il y aurait ainsi des milliers d'exemples à raconter, qui témoignent que les entreprises à taille humaine sont plus à même de motiver les hommes et de développer l'esprit d'équipe. Après tout ce n'est sans doute pas par hasard si les équipes de football ne dépassent pas onze joueurs ou si l'armée répartit les hommes sur le terrain en sections par douze. Quel contraste avec les grands organismes paralysés par leur gigantisme où

l'essentiel de l'énergie interne est consacré aux querelles de frontière et aux combats des chefs pour le pouvoir. Les hommes y sont comptés comme des effectifs par des dirigeants choisis pour leur appartenance plus que pour leur compétence. Dans les entreprises à taille humaine, chacun peut se connaître et se reconnaître dans des dirigeants, compétents, ouverts, à l'écoute, et tout simplement bien dans leur peau, entourés de cadres heureux, vantant leurs chefs même en coulisses.

Si la souplesse, pour rester efficace, impose une certaine rigueur pour distinguer ce qui doit rester centralisé et ce qui peut être décentralisé, il faut aussi un système de valeurs partagées dans le cadre d'une vision et des projets d'entreprise pour jouer le rôle de ciment vivant entre ces petites unités.

Les 7 clés de la compétitivité



Une vision et des projets d'entreprise

Donnons tout de suite la couleur de nos convictions : mieux vaut faire un projet d'entreprise sans le dire que d'en parler sans le faire vraiment ; mieux vaut des petits projets concrets qu'un grand projet illusion car le processus d'appropriation du projet compte plus que le projet lui-même. C'est sans doute ce défaut d'appropriation et l'excès de discours sur les projets d'entreprise en Europe à la fin des années quatre-vingt qui ont dévalué ce concept. La mode a remplacé le mot projet par celui, très voisin, de vision qui semble d'autant plus nouveau qu'il revient d'Amérique. La vision future de l'entreprise doit certes être ambitieuse, mais suffisamment réaliste pour se traduire par des projets concrets au niveau de chacun. La vision future, pour commune qu'elle soit, ne prétend pas se traduire par un seul grand et unique projet, qui s'imposerait à tous de manière uniforme, mais par une multitude de projets à la portée des multiples facettes de l'entreprise ou du groupe.

Nous croyons à la nécessité d'une vision et de projets comme vecteurs privilégiés de mobilisation de l'intelligence de l'entreprise et atouts décisifs dans la recherche de la compétitivité et de l'excellence. C'est précisément la raison pour laquelle nous craignons de voir cette « ardente obligation » oblitérée par des expériences malheureuses ou sans suite.

Le discours des dirigeants, le souci de communication interne et le talent (réel ou supposé) des consultants ne suffisent pas à justifier une vision d'entreprise et assurer la réussite des projets correspondants, il faut aussi une sérieuse réflexion préalable, une véritable conviction à tous les niveaux et beaucoup de précautions d'usages. La mode de la vision d'entreprise ne passe pas par le prêt-à-porter mais par le sur-mesure : c'est à chaque entreprise de définir le moment, les formes et le contenu de la vision et des projets qui lui conviennent le mieux.

Pour illustrer ce propos, nos développements vont s'organiser autour des éléments de réponse à trois questions sur la vision et les projets d'entreprise : pour quoi faire ? comment faire ? quels sont les pièges à éviter ?

Une vision et des projets, pour quoi faire ?

La réponse à cette question est double. En premier lieu, il faut un projet pour éviter la dérive car la flexibilité seule ne mène nulle part. Face à l'incertitude et aux turbulences de l'environnement, la réactivité n'est pas une fin en soi, souhaitable à court terme, elle ne mène nulle part si elle n'est pas orientée vers les objectifs à long terme de l'entreprise. La flexibilité n'est vraiment stratégique que si elle permet à l'entreprise de

garder son cap : face à des vents contraires, on ne change pas nécessairement de direction mais on tire des bords.

La flexibilité stratégique n'a de chances de porter ses fruits que si elle s'inscrit dans le cadre d'une ambition partagée, d'un « idéal clairement défini », comme le suggérait, dès 1912, H. Emerson qui en faisait même le premier de ses douze principes d'efficacité : « si tous les idéaux qui animent l'ensemble de l'organisation du haut jusqu'en bas pouvaient être alignés pour tirer dans la même ligne droite, la résultante en serait un effort d'une puissance extrême, mais, lorsque ces idéaux tirent dans des directions différentes, la force résultante peut n'être positive que de manière insignifiante ou même parfois se révéler négative. »

En second lieu, le rapprochement nécessaire entre la veille prospective et la volonté stratégique ne suffit pas pour mettre les entreprises sur la voie de la compétitivité et de l'excellence. Il manque cette troisième dimension que peut apporter le projet : la mobilisation collective de l'intelligence face aux menaces et opportunités de l'environnement et autour des objectifs de la stratégie.

Expliciter clairement les quatre dimensions d'une vision

Une vision d'entreprise comprend normalement quatre dimensions : une ambition pour le futur, une volonté collective, un système de valeurs partagées et des axes stratégiques majeurs à moyen terme.

- Une ambition pour le futur, portant sur les finalités et les grands objectifs de l'entreprise doit faire l'objet d'un large débat et être clairement affichée. Plusieurs caps sont possibles, mais il faut aussi tenir compte des incertitudes de l'environnement. Une grande entreprise peut se fixer par exemple, comme ambition à long terme, de devenir le leader sur certains marchés pour certains produits, services ou techniques. L'ambition s'exprime souvent de manière ouverte et qualitative. C'est la part du rêve indispensable pour féconder la réalité.
- Une volonté collective de tenir le cap d'autant plus fermement que la tempête sévit à l'extérieur. Ceci signifie que chaque partenaire doit tenir le même langage ouvert, responsable en toutes circonstances y compris conflictuelles. Cette volonté d'atteindre les objectifs, correspondant aux finalités de l'entreprise, est l'affaire de tous. Elle est affichée en permanence et de manière opérationnelle à tous les niveaux de responsabilité.
- Un système de valeurs partagées entre les partenaires de l'entreprise sur la reconnaissance du rôle et des différences de chacun : les vertus de l'écoute et du dialogue, de la circulation d'information, la confiance dans

le comportement responsable des uns et des autres, la fierté d'appartenir à un même ensemble, de produire des objets de qualité, d'être compétitif, de jouer un rôle pilote dans l'innovation face aux mutations techniques, économiques et sociales, etc.

- Quelques projets majeurs, objectifs que l'on se fixe comme priorités à court terme et moyen terme (autofinancement, investissement, part de marché, formation, conditions de travail, etc.) mais aussi à plus long terme (recherche et développement, etc.). Comme on le disait si bien au Crédit Agricole de Haute-Normandie : « la rentabilité ne suffit pas comme ambition, il faut cependant veiller à la rentabilité de nos ambitions ».

Ainsi, une vision d'entreprise ne se résume pas à l'énoncé de finalités mais est aussi l'expression d'une volonté collective de parvenir à ces fins, la reconnaissance d'un système de valeurs partagées et la mobilisation autour d'objectifs d'autant mieux acceptés que les finalités correspondantes sont clairement affichées et ont fait l'objet d'un large débat.

Cinq pièges à éviter

En énumérant un trop grand nombre de pièges à éviter, nous prenons peut-être le risque de décourager les candidats potentiels mais nous espérons surtout contribuer à diminuer le nombre de tentatives avortées de visions et de projets d'entreprise.

Premier piège, confondre gymnastique collective et mobilisation stratégique ! La gymnastique de la mobilisation collective ne suffit pas à assurer la flexibilité et la performance en toutes circonstances. Cette gymnastique doit être conçue en fonction des efforts qui demain seront nécessaires pour écarter les menaces et tirer parti des opportunités issues des évolutions de l'environnement. La culture stratégique ne se réduit pas à la culture physique. Le « marchons, marchons » du théâtre ne mène nulle part.

Deuxième piège, l'absence de contenu véritable. La vision sert de gadget aux dirigeants, en mal de communication, mais n'engage pas réellement les forces vives de l'entreprise dans un processus de réflexion et de remise en cause collective. On prend ainsi le risque de démobiliser, pour longtemps, ceux qui ont répondu présents au premier appel. Un bon moyen d'éviter ce piège est parfois de construire une vision d'entreprise sans le dire et de mettre en place le processus sans faire miroiter à l'avance le résultat.

Troisième piège, considérer la vision d'entreprise comme une fin et non comme un moyen ! Le principal intérêt d'une vision d'entreprise est

d'être l'occasion d'une réflexion structurée et d'échanges collectifs sur les forces et faiblesses de l'entreprise face aux menaces et opportunités de son environnement présent et futur. Pour la vision et ses projets, comme pour le plan d'entreprise, le processus compte plus que le résultat. On retrouve ici toute la portée du proverbe allemand : « *der Weg ist das Ziel* » (« le chemin est le but »).

Sydney Finkelstein (2004), professeur à l'université de Dartmouth (New Hampshire), a méthodiquement analysé des dizaines d'échecs retentissants d'entrepreneurs ayant pourtant « une vision ». Les cas étudiés donnent le vertige par le niveau des pertes : des millions, voire des milliards de dollars, mais aussi par les processus qui ont conduit des dirigeants prestigieux à prendre des décisions aberrantes... et à s'y tenir malgré les multiples indices montrant que leur entreprise courait vers la ruine. Dans les erreurs colossales commises chez Enron, LTMC, Levi Strauss, General Motors et d'autres, l'auteur met l'accent sur le rôle fondamental de patrons jusque-là héros de formidables *success stories*, qui se mettent à négliger toutes les règles, à faire taire voire à licencier tous les opposants, à refuser tous les contrôles pour ne plus se fier qu'à leur « vision ».

Quatrième piège, sous-traiter à l'extérieur une vision d'entreprise « prêt-à-porter », montée en kit par des spécialistes chevronnés dans l'art de réduire la complexité à des images simples et parlantes. À vouloir trop éclairer, on prend le risque d'aveugler. Ainsi, l'idée d'adopter la vision et les projets à la carte des styles de vie propres à l'entreprise peut séduire. Est-il, pour autant, raisonnable d'engager le futur d'une entreprise sur un découpage probablement éphémère et peut-être discutable ? Ne conviendrait-il pas plutôt de s'interroger sur les mutations de l'environnement qui provoquent des changements d'aspirations et de comportement des individus ? Ce type d'interrogation centré sur les mécanismes reliant et opposant les forces de changement aux forces d'inertie est indispensable pour comprendre les inévitables résistances au changement et identifier les leviers d'action susceptibles d'enclencher la nécessaire transformation des structures et des comportements.

Cinquième piège, lancer un projet d'entreprise en espérant faire l'économie de la métamorphose des structures et des comportements que celui-ci suppose et entraîne. Cette métamorphose concerne d'abord les cadres et les dirigeants. Le projet d'entreprise impose à ceux-ci une véritable révolution mentale visant à asseoir l'autorité non plus sur la fonction et les titres mais sur la compétence et la capacité d'animation.

Faute d'éviter ces pièges, la mode du projet d'entreprise s'est effilochée, même si elle resurgit ici et là sous le nom de vision future. Dommage pour les entreprises qui ont perdu cette opportunité et devront chercher d'autres voies pour initier la nécessaire métamorphose des structures et des comportements face aux mutations.

3. L'AVENIR, FRUIT DE LA VOLONTÉ ET DE L'INITIATIVE

Les hommes, au cœur de la différence, peuvent exercer leur volonté pour transformer leur rêve en réalité. La prospective n'est pas seulement une indiscipline intellectuelle, c'est aussi une attitude d'esprit tournée vers l'action. Il s'agit bien de se rebeller contre le fatalisme et de conspirer pour un avenir désiré. Cet esprit de résistance face à l'adversité et d'action militante pour la conquête du futur est la clé du succès. À l'inverse, s'endormir sur sa rente et se résigner à subir les changements ne peuvent conduire qu'au déclin. De multiples exemples témoignent de ces réalités.

Nous allons commencer par un cas vivant, celui du baudet du Poitou, animal prestigieux, qui a fait la fortune de ses propriétaires et a failli disparaître. Sa survie, de nouveau profitable, est due à la ténacité d'une femme : ainsi, le déclin n'est jamais fatal. Tel est aussi le message d'espoir que nous donne l'exemple de la résurrection du centre de formation des apprentis de Saint-Brieuc. Là encore, c'est la volonté des hommes qui a fait des « miracles ». Il y a aussi la passion qui nourrit l'esprit d'entreprise à tout âge. Elle a permis à un retraité de créer la plus importante ferme aquacole de France. Il y a encore et toujours la volonté stratégique alliée au charisme de l'entrepreneur qui a permis à l'héritier d'une flotte de vingt camions de constituer un empire de plusieurs milliers de camions !

Le baudet du Poitou, une « ânerie stratégique »

La littérature stratégique fourmille d'histoires sur la vie et la mort des produits, la création et la destruction des marchés. Chaque exemple est là pour témoigner d'un succès ou d'une erreur de management stratégique. Curieusement, cependant, il s'agit presque toujours d'objets inanimés. Le grand âne du Poitou ou baudet n'est pas de cette espèce, force est de s'y attacher sinon de l'aimer. D'autant que son extraordinaire histoire mérite d'être contée pour figurer dans les classiques de la littérature stratégique.

En effet, on retrouve dans son histoire tous les facteurs avancés aujourd'hui comme facteurs clés de succès ou d'échec des stratégies.

Un « produit » mondialement convoité qui a failli disparaître

Citons tout d'abord la différenciation et les qualités intrinsèques (avantages comparatifs): le baudet est si différent des autres ânes qu'il forme une race à part. Outre sa taille, souvent plus d'un mètre quarante au garrot, il est reconnaissable à son allure, à sa forme pleine, à sa sombre et épaisse toison aux longs poils lui donnant des allures d'animal en peluche venu tout droit de la préhistoire. Enfin, son usage le caractérise: le baudet du Poitou est depuis toujours sélectionné pour la production de mules (produit du croisement avec une jument mulassière poitevine) aux caractéristiques exceptionnelles, supérieures aux chevaux et aux ânes dans maints domaines: « plus vif que le bœuf, plus endurant que le cheval, plus fort à poids égal et surtout plus sobre, le mulet a aussi le pied plus sûr en terrain accidenté. La résistance à la chaleur comme au froid, aux maladies et aux longs trajets, a fait également la réputation des mules et des mulets. Les mulets utilisés par l'armée portaient couramment des charges de 150 à 200 kilos pendant des déplacements de plusieurs jours en terrain accidenté. »¹

Relevons ensuite le « verrouillage technologique »: les produits vendus sont non reproductibles. L'animal hybride ainsi engendré (par croisement du baudet avec la jument mulassière), bien que stérile, est soit du sexe mâle, c'est un mulet; soit du sexe femelle, c'est une mule. Cette stérilité est un atout pour l'exportation puisque la création de ces animaux ne peut s'effectuer sans la possession des chevaux mulassiers et des ânes poitevins.

Ajoutons que le croisement est difficile: pour cent juments menées au baudet, une sur deux seulement met bas. La maîtrise du savoir-faire et des ingrédients nécessaires à cette reproduction (quasi contre-nature) était jalousement gardée, et transmise de génération en génération, dans quelques familles dont les haras ou ateliers étaient aussi secrets que les laboratoires de recherche des firmes multinationales. Il y avait aussi de fortes barrières économiques à l'entrée de nouveaux concurrents: « le haras ou atelier n'est pas un établissement que chacun peut créer. Il exige une mise de fonds considérable pour l'achat des animaux et leur entretien [...] les bénéfices ne sont point en rapport avec les risques ».

1. Les passages entre guillemets sont extraits du merveilleux petit livre vert *Sauvegarder le baudet du Poitou*, publié en 1987 par le Parc naturel régional du marais poitevin (tél.: 05.46.27.82.44).

Ce verrouillage technologique, renforcé par le coût élevé de l'investissement, a permis à un clan restreint de quelques familles de se constituer une rente durable et de contrôler une production, à haute valeur ajoutée, destinée au monde entier. Les mules engendrées par l'accouplement du baudet du Poitou et de la jument mulassière furent pendant près de trois siècles très appréciées et les acheteurs venus de tous les pays se pressaient dans les foires poitevines car l'offre ne suffisait pas à la demande et la rareté relative augmentait la valeur des échanges.

À ce propos, Eugène Ayrault, docteur vétérinaire des Deux-Sèvres, estimait en 1867 à plus de 18000 le nombre des animaux, mules et mullets, mis en vente chaque année dans le Poitou. Il jugeait la production des mules poitevines comme « l'une des branches les plus importantes de la fortune agricole de la France [...] cette industrie sans rivale nous est enviée par le monde entier. » Les exportations avaient lieu vers les pays les plus divers : Argentine, Chili, États-Unis, Brésil, Algérie, Tunisie, Maroc, Madagascar, Inde, Indochine, Suède, Allemagne, Italie, Espagne, Russie, etc., ce qui montre bien quelles immenses possibilités recèle cet élevage.

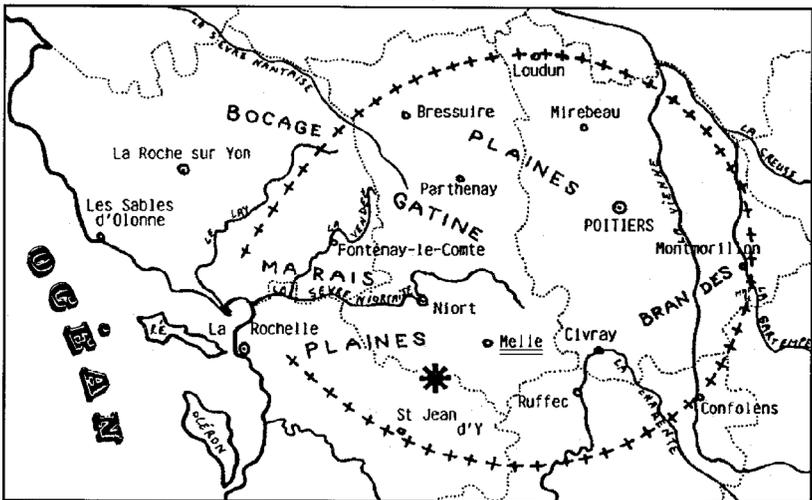
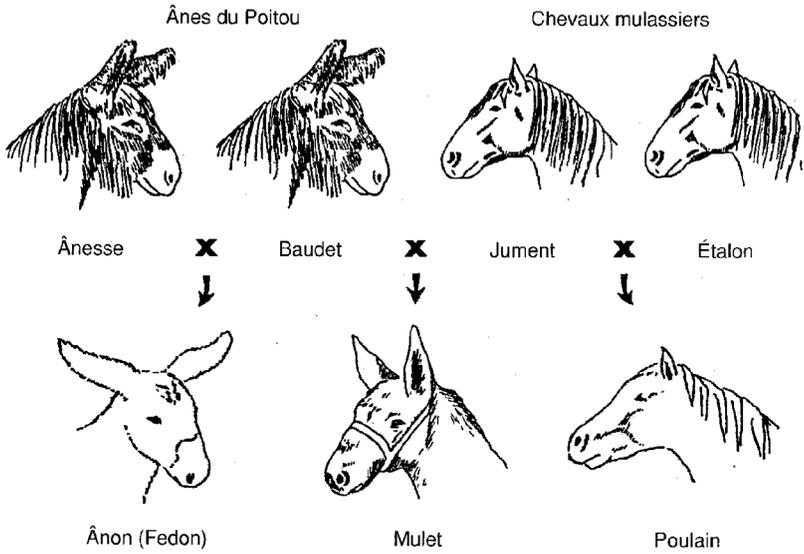
Un siècle plus tard, il ne subsiste plus qu'une poignée d'ânes du Poitou, maintenus par la vigilance de quelques éleveurs. Avec une moyenne d'une dizaine de naissances par an depuis 1965, la race survit à peine et risque de dégénérer ou de disparaître à la moindre épidémie.

Comment en est-on arrivé là? Quelle stratégie pour l'avenir?

Le progrès technique figure au premier rang des accusés. Depuis le début du siècle, le développement du chemin de fer, de l'automobile et la mécanisation de l'agriculture ont peu à peu rangé la production mulassière dans les pratiques dépassées, et le baudet du Poitou est devenu l'image même de l'ancien temps.

La Première Guerre mondiale a fortement bouleversé les circuits d'échanges et perturbé la production mulassière : « il n'y eut plus d'exportations possibles et les transactions locales cessèrent complètement ». Après la guerre, le commerce a bien repris, aussi le déclin a d'autres causes. Repliés sur eux-mêmes, les éleveurs du Poitou n'ont pas su affronter les mutations techniques et économiques qui se sont succédées. Pour continuer à vivre sur leur renommée séculaire et attendre comme par le passé que les acheteurs viennent jusque dans le Poitou, ils ont réduit et concentré les élevages.

Le nombre total des baudets présents dans les haras poitevins va ainsi évoluer entre cent et deux cent vingt étalons durant la période 1920-1960.



EXTENSION MAXIMALE DE LA RÉGION MULASSIÈRE POITEVINE

Melle : zone d'élevage des baudets

* : Asinerie expérimentale de la Tillauderie

Au début des années soixante, c'est l'effondrement des élevages et une part importante du cheptel de la race asine du Poitou va disparaître en moins d'une dizaine d'années par dispersion, vieillissement et non reproduction. Bon nombre des animaux ainsi isolés finiront à la boucherie sans laisser de descendance. Sans l'opiniâtreté de Mademoiselle Auger, dernière descendante d'un grand éleveur, la race n'aurait pas survécu.

Si l'âne du Poitou a risqué plus d'une fois de disparaître, c'est en raison des deux aspects propres à son élevage :

- les milliers de mules produites chaque année par le troupeau de juments consacré à l'industrie mulassière (le chiffre d'environ 40 000 juments est avancé par plusieurs auteurs au cours du XIX^e siècle) font oublier que les effectifs de baudets n'ont probablement jamais dépassé cinq cents têtes ;
- posséder des baudets du Poitou était un statut privilégié, aussi la règle des étalonniers a été de ne pas diffuser cette richesse. Préservée dans sa pureté en raison du faible nombre d'animaux, la race asine du Poitou a donc toujours été très vulnérable.

Mais les vraies causes du déclin sont à rechercher dans l'absence de réactivité stratégique des éleveurs et dans leur comportement caractérisé par le manque d'ouverture sur l'extérieur, la routine, le goût du secret : le paysan poitevin n'a pas la mentalité du bon commerçant, il est trop âpre au gain immédiat et ne cherche pas à attirer et à retenir la clientèle. Il ignore la puissance de la « réclame ». Les pouvoirs publics ont aussi une lourde part de responsabilité : les haras nationaux ont manqué d'esprit prospectif et leur politique a trop souvent été gouvernée par les besoins immédiats et par les effets de mode.

Courant 1977, à la demande des services régionaux du Parc naturel régional du marais poitevin, une enquête fut réalisée. Elle concluait à la disparition définitive de la race des baudets du Poitou, avant la fin du siècle, si rien n'était entrepris pour renverser la tendance et assurer la reproduction et la régénération du cheptel encore existant.

La création en 1979 d'une asinerie expérimentale (domaine de la Tillauderie) a redonné à la race ses chances pour l'avenir. En effet, même si les ânes du Poitou trouvent de nouveaux débouchés, le problème du manque de fertilité à terme et des risques liés à la consanguinité reste posé. Aussi, les races menacées ne pourront être préservées qu'en utilisant les techniques les plus modernes et les plus performantes : échographie, insémination artificielle, congélation de semence, transfert d'embryon, réserve génétique, prophylaxie et dépistages adaptés.

Aujourd'hui les mérites du baudet du Poitou sont redécouverts et des lueurs d'espoir apparaissent avec la reprise du commerce des mules : on a pu en vendre une centaine par an ces dernières années ce qui est loin de satisfaire la demande réelle qui serait dix fois plus importante d'après les éleveurs. Cette reprise durera-t-elle ? Comment la gérer et l'entretenir tout en gardant le contrôle d'une activité aussi risquée que hautement lucrative ? Saurons-nous conserver l'élevage en pure race, c'est-à-dire maintenir la qualité ? Ces questions prospectives et stratégiques sont maintenant, et c'est heureux, bien posées pour le baudet du Poitou.

N'est-il pas temps de se poser les mêmes questions pour d'autres espèces animales hier très prisées et aujourd'hui menacées parce que devenues (provisoirement) inutiles. Qui ne songe au percheron, ce cheval de trait gigantesque ou bien à la vache de l'Aubrac, la seule capable de vèler seule à plus de 1 300 mètres d'altitude. Lecteurs ne souriez pas, cette perte de diversité dans les races locales d'animaux domestiques (comme d'ailleurs dans le monde végétal) est un atout en moins pour l'avenir.

Il dépend des hommes de faire renaître ce qui autrement va disparaître. Ce qui est vrai pour les espèces l'est aussi pour les organisations.

La résurrection du Centre de formation en alternance de Saint-Brieuc¹

À entendre Pascal Pellan, le directeur de la Chambre des métiers des Côtes-d'Armor, les choses sont simples, il n'a fait qu'analyser un problème critique et y apporter une solution qui s'avère une réussite.

Les tenants des formations en alternance permettant d'aller en principe, d'après les textes, jusqu'au plus haut niveau feraient bien de s'inspirer de cette histoire pour donner à ces filières l'essor souhaité. Il s'agit bien de revaloriser le technique et le professionnel pour favoriser l'insertion des jeunes diplômés dans le monde du travail. Former des bac + 4 à la maintenance automobile qui trouvent tous un emploi bien payé, c'est mieux que de produire des apprentis qui échouent aux examens ou des diplômés de l'enseignement supérieur condamnés à renoncer à leurs espérances et à s'inscrire à l'ANPE.

Cette histoire s'analyse rétrospectivement en un film à quatre temps : le temps du constat, le temps de la réflexion, le temps de l'action et le temps de la réussite.

1. L'essentiel de cette histoire est tiré d'un document rédigé par Pascal Pellan où il néglige naturellement le rôle qu'il a lui-même joué dans cette réussite exemplaire.

Le temps du constat

En 1986, les responsables du Centre de formation en alternance (CFA) de la Chambre des métiers de Saint-Brieuc sont amenés à faire un constat douloureux sur l'évolution des secteurs d'apprentis dans la réparation automobile. De 1976 à 1986, les effectifs ont chuté de moitié passant de 220 à moins de 100 apprentis. De plus, l'appréciation qualitative révèle aussi une tendance inquiétante: le taux de réussite aux examens est descendu sous la barre de 15 %, seuil au-dessous duquel on peut craindre que ne s'impose une pédagogie de l'échec.

Cette évolution négative se traduit par deux sanctions brutales: les formations de la réparation automobile, par apprentissage, n'ont plus la capacité à attirer les meilleurs éléments; les entreprises, ne trouvant ni une offre de formation ni des jeunes répondant à leurs besoins, abandonnent ainsi progressivement l'apprentissage. Telles sont les raisons de la perte de la moitié des effectifs.

Le temps de la réflexion

Refusant la fatalité de l'échec, les responsables de la Chambre de métiers entreprennent un vaste tour de Bretagne pour rencontrer les professionnels de la réparation automobile et définir avec eux une offre de formation répondant à leurs besoins. Plus prosaïquement, la profession leur adresse très clairement ce message: « nous avons besoin de techniciens capables d'intervenir sur toutes les gestions électroniques de l'automobile. »

Le métier de la réparation automobile est dans un guet-apens technologique permanent et les savoir-faire ont une vocation naturelle à devenir obsolètes. C'est pourquoi la formation doit dispenser aux jeunes des aptitudes comportementales qui leur permettront d'apprendre à apprendre.

Les opinions sont formulées avec beaucoup de clarté :

- les jeunes reconnaissent les vertus de l'apprentissage et sont persuadés qu'une formation alimentée à la source de l'entreprise constitue un excellent tremplin pour l'entrée dans la vie active ;
- les jeunes refusent de se laisser enfermer dans une formation « cul-de-sac », c'est-à-dire vers un diplôme qui ne permet pas, ou très difficilement, de rebondir sur un niveau de qualification supérieure.

Le temps de l'action

Les responsables de la Chambre de métiers se sont appliqués à donner consistance aux aspirations exprimées par les jeunes et les entreprises :

- mise en place d'un cursus complet de formation du Brevet d'enseignement professionnel au Brevet de technicien supérieur ;
- professionnalisation de la formation ;
- nomination de maîtres d'apprentissage en entreprise ;
- création d'équipes pédagogiques en CFA dynamiques et responsables.

Le temps de la réussite

En moins de quatre ans, le Centre de formation s'est imposé comme un pôle d'excellence, reconnu comme tel par la profession et par les jeunes : c'est ainsi qu'est né l'Institut supérieur des technologies automobiles. Les candidatures des jeunes affluent vers le centre. Pour vingt places dans une section, de brevet de technicien supérieur par exemple, on enregistre plus d'une centaine de candidatures.

Les entreprises de la réparation automobile redécouvrent aussi l'apprentissage: sur la centaine d'entre elles accueillant des niveaux IV et III, 90 % n'avaient aucun apprenti, quatre ans plus tôt. Le défi quantitatif a été gagné et les effectifs sont passés de 100 à 270. Le défi qualitatif a lui aussi été gagné et la logique de la pédagogie de la réussite a remplacé la logique de l'échec: plus de 85 % de réussite au niveau bac, plus de 66 % pour le niveau bac + 2. Enfin, le défi de l'emploi a été relevé, tous les sortants sont placés. Ainsi, cette résurrection n'a rien d'un miracle, elle est le fruit de la volonté des hommes éclairés par un diagnostic rigoureux et un projet ambitieux.

L'initiative ainsi développée en 1986 a donc permis d'enclencher le processus de modernisation de l'apprentissage et de créer, par ailleurs, une véritable dynamique territoriale, mobilisée autour du concept Véhipole¹ que l'on peut présenter de la façon suivante.

Véhipole, c'est d'abord un réseau de partenaires exceptionnel créé par l'Association nationale pour la formation automobile (ANFA) et la Chambre des métiers et de l'artisanat des Côtes-d'Armor (Saint-Brieuc). Véhipole fédère plusieurs centaines d'entreprises de la maintenance automobile autour d'une ambition forte : la recherche de l'excellence et de l'adaptation aux nouvelles technologies par le biais de la formation initiale et continue. Ce partenariat s'exprime aussi au niveau de tous les constructeurs français et des principaux constructeurs étrangers. Il se

1. Pour en savoir plus : www.artsans-22.com. L'essentiel de cette histoire est tiré d'un document rédigé par Pascal Pellan où il néglige naturellement le rôle qu'il a lui-même joué dans cette réussite exemplaire.

vérifie encore à l'échelle des équipementiers. Enfin, Véhipole poursuit des travaux communs avec trois écoles d'ingénieurs.

Véhipole est une cité de l'automobile qui réunit sur un même campus :

- Un Institut supérieur des technologies automobiles (ISTA) : 360 jeunes suivent les cours de cet Institut dans les spécialités de la maintenance automobile, du diagnostic et de l'électronique embarquée. Les constructeurs européens, mais plus particulièrement français, Citroën, Peugeot et Renault, sont des partenaires actifs de l'ISTA.

- Le Groupement national pour la formation automobile (GNFA) : fort de 500 collaborateurs. Le siège de cet organisme est à Sèvres, mais il s'est implanté significativement sur le site de Véhipole, avec deux missions :

- la formation continue qui se traduit par l'accueil de 7 000 stagiaires/an ;
- la production des outils multimédias destinés à la formation à distance. Un Centre de production national, actuellement en construction, diffusera ces produits sur l'ensemble du champ d'activité du GNFA, soit 14 pays.

- La Vitrine du futur de l'automobile, immergée au cœur de plateaux technologiques, et qui a pour objectif d'accompagner la démarche d'anticipation des professionnels qui fréquentent Véhipole. Dans un secteur où les sauts technologiques sont permanents, la nécessité d'ouvrir la fenêtre sur l'horizon devient une ardente obligation. La Vitrine du futur organise régulièrement des conférences-débats qui sont ouvertes au grand public. Par ailleurs, la Maison de la sécurité routière accueille, informe, sensibilise le grand public, et notamment les jeunes aux enjeux de la sécurité routière.

Des actions particulières sont également engagées et un simulateur de conduite contribuera à sensibiliser les jeunes publics aux dangers de la consommation d'alcool et de drogue.

En collaboration avec Véhipole, le Conseil général des Côtes-d'Armor et la ville de Ploufragan ont conçu et développé *La Route du futur*, dont le principe est le suivant : « A voiture intelligente et communicante doit aussi faire écho une route intelligente et communicante ».

Et dire que Véhipole est d'abord né d'un échec, ce qui prouve, selon la belle formule de Churchill, que le succès consiste à aller d'échec en échec, sans perdre son enthousiasme.

Cannes aquaculture ou la passion d'une famille pour la mer

Le temps de la pêche artisanale et de la cueillette de la mer, c'est bientôt fini. Dorénavant, il faut cultiver la mer et développer l'aquaculture

comme on a su le faire pour la terre avec l'agriculture. C'est à partir de cette vision prospective que Jean-Pierre Charvoz s'est lancé avec succès dans une aventure. Son histoire est d'autant plus remarquable que les faillites dans ce nouveau domaine d'activités sont fréquentes.

À en entendre beaucoup, on finirait par croire que l'aquaculture ça ne marche pas en France! Jean-Pierre Charvoz montre tous les jours le contraire. Ce retraité dynamique a commencé sa nouvelle vie d'agriculteur de la mer en 1988. Fort de ses connaissances du milieu marin et de ses valeurs paysannes: « je ne dépense que ce que je gagne ». Les autres font comme Perrette et le pot au lait et mangent les bénéfices espérés avant de les avoir. Illusion entretenue par les subventions souvent accordées à ceux qui se jettent à l'eau sans leçon de natation. Résultat: on ne compte plus les dépôts de bilan et les cessations d'activité chez ceux qui se sont lancés dans l'aventure.

Lui, Jean-Pierre Charvoz, cet ancien maître d'œuvre en bâtiment, mais aussi ancien nageur de combat, prospère comme un poisson dans l'eau dans cette activité où la plupart coulent. Comment fait-il? Il a mis quatre ans à s'installer dans le site d'une ancienne batterie côtière dans la baie de Juan-les-Pins et à obtenir toutes les autorisations, notamment celle de l'Équipement. Aujourd'hui, sur quelques milliers de m² d'espace maritime, il élève 1,5 million de poissons, surtout des bars, mais aussi des daurades. Comptez 2 € de nourriture directement injectée dans la mer par tuyaux commandés informatiquement de la base et vous produisez des bars de 500 g à 2 kg, vendus autour de 9 € le kilo. Pour des poissons de taille commerciale de 500-600 g, il faut compter environ 21 mois. Un résultat très honorable.

L'affaire est plus que rentable et la famille, tout entière mobilisée, emploie maintenant près de 100 personnes. Il y a Janie qui a suivi des études médicales, Sylvie diplômée de Sup de Co Nice, Denis informaticien et enfin Rémy qui, après s'être spécialisé en gestion, a effectué son service national à l'Ifremer en Martinique. Il y a même un apprenti bardé de diplômes et dont le père avocat désespérait de voir son fils trouver une insertion professionnelle.

Plus de 60 % de la production est exportée, notamment vers l'Italie, car il ne fallait absolument pas faire concurrence aux pêcheurs locaux traditionnels. Ces derniers sont d'autant plus bienveillants que les cages de Jean-Pierre Charvoz entretiennent à l'extérieur des poissons commensaux se nourrissant des déjections très nutritives des poissons carnassiers que sont les bars et daurades. Cela explique la prolifération naturelle de bars et daurades sauvages autour de l'élevage qui se nourrissent à leur tour

des commensaux en question et le curieux spectacle des bateaux de pêche traditionnelle autour des barges qui trouvent dans ce biotope plus riche qu'ailleurs une ressource naturelle sans égal. Aujourd'hui, Cannes aquaculture réalise 20 % de la production française de bars et de daurades. Sa production s'élève à 1 200 tonnes de poisson en 2006 contre 100 tonnes en 1993 ! Rien de surprenant par conséquent si les connaisseurs ne tarissent pas d'éloge : « prononcer le nom de Charvoz à Cannes, c'est comme évoquer Jacques Anquetil à l'Alpe-d'Huez ou Jacky Ickx aux 24 heures du Mans. »¹

Qui arrêtera les camions Norbert Dentressangle ?

Comment a fait Norbert Dentressangle pour construire une flotte de 3 200 camions qui sillonnent l'Europe en partant d'un héritage familial d'une vingtaine de camions ?

Telle est la question que se posent ses concurrents petits et grands. Il dérange, fait envie et si chacun reconnaît son charisme, illustré par les messages à ses conducteurs tous les jours sur l'antenne d'Europe 1, beaucoup s'inquiètent : jusqu'où ira-t-il ? Pourtant les clés du succès et les objectifs sont affichés de façon limpide dans les rapports annuels d'activité et dans *l'Europe en route* le magazine du groupe. Le groupe entend devenir « à l'aube du troisième millénaire, le leader européen du transport et des prestations logistiques [...] Norbert Dentressangle, ses conducteurs et collaborateurs s'engagent à renforcer la compétitivité des entreprises européennes en perfectionnant sans cesse leur savoir-faire en logistique et transport routier tout en favorisant l'épanouissement de chacun dans le plus grand respect de la sécurité et de l'environnement ».

En parallèle des démarches Assurance Qualité, depuis 1994, le système d'information de gestion s'enrichit de données relatives au suivi du travail effectué par le conducteur ou par le préparateur de commandes en entrepôt. Des paramètres de qualité de service ont été définis (respect des limitations de vitesse, nombre d'accidents, absentéisme, réclamations clients, etc.), des objectifs qualité ont été fixés, et la mesure de l'écart entre le réalisé et l'objectif détermine notamment le lancement des actions correctives prioritaires.

Pour le groupe : « ce sont les hommes et leur comportement qui font la différence, en termes de compétitivité et de qualité de service. C'est pour-

1. Thomas B.M. (1994), « Vie ordinaire d'une famille peu ordinaire », *Aqua Revue*, n° 55.

quoi la motivation et l'implication permanentes des équipes sont au cœur des préoccupations de Norbert Dentressangle. »

Pour les collaborateurs du groupe, l'événement de l'année 1994 a été l'augmentation de capital qui leur était réservée dans le cadre de l'introduction de Norbert Dentressangle au second marché de la Bourse de Paris. À cette occasion, 40 % d'entre eux sont devenus actionnaires, ce qui est un cas unique dans le secteur du transport et de la logistique. La formation représente plus de 4 % de la masse salariale et est en majorité destinée à la formation des conducteurs routiers du groupe. Qualité, sécurité et conduite rationnelle sont les grands sujets de formation.

Le plan appelé « bonne conduite » visant à réduire le nombre d'accidents peut se résumer à « bien conduire et bien se conduire », il concerne l'ensemble des collaborateurs et est impressionnant par ses résultats : la fréquence d'accident responsable a été divisée par trois entre 1990 et 2000 pour s'établir à 0,34 accident par véhicule et par an, ce qui veut dire qu'en moyenne un conducteur du groupe Norbert Dentressangle parcourt 350 000 kilomètres sans accident responsable.

En janvier 2001, le groupe est devenu le numéro un européen du transport de produits volumineux grâce à l'acquisition de la société SAVAM. Début 2005, il atteignait un chiffre d'affaires de 1,5 milliard d'euros, dont 25 % pour les filiales hors de France.

Une telle croissance ne pourra continuer sans crises et ajustements des structures et des comportements. Un dirigeant charismatique est toujours une force, mais aussi une faiblesse pour l'avenir d'une entreprise. Bien souvent, celle-ci ne se remet pas de son départ, végète puis sombre dans l'échec, si ce dernier a commis l'erreur de la transmettre à ses héritiers sans vérifier leur compétence à prendre la relève.

Chez Norbert Dentressangle, on n'en est pas là. En attendant, saluons la performance d'un patron qui n'attend pas l'évolution des réglementations, mais prend les devants. Si tous les héritiers de PME étaient aussi dynamiques, la France n'aurait pas lieu de s'inquiéter pour son avenir !

Ce qui fait la force des exemples précédents constitue aussi leur faiblesse : certains hommes porteurs d'un charisme élevé ont su, au moment opportun, susciter l'adhésion, voire l'enthousiasme rédempteur. Ils doivent veiller à ne pas briser dans l'œuf, par un départ prématuré, une dynamique toujours fragile.

Attention, cependant, à ne pas attribuer le succès d'une équipe à son seul capitaine, comme au football, c'est de chaque joueur que dépend le résultat final. On trouvera précisément dans l'encadré ci-dessous, les

caractéristiques d'une équipe gagnante telles qu'elles ont été repérées par les employés d'une société de gestion de logements sociaux.

Les caractéristiques d'une équipe gagnante

- Un arbitrage équitable.
- Un capitaine reconnu par tous.
- Un blason commun, de mêmes couleurs.
- Une sélection rigoureuse.
- Un entraînement intensif.
- Des supporters, de la communication.
- La fête quand on gagne.
- La vitalité pour supporter les défaites.

Source: Habitat Management.

Si ce que les hommes comprennent pour le sport (émulation par la compétition, efforts et entraînement pour réussir, rémunération en fonction des compétences et esprit d'équipe), ils l'appliquaient aussi dans l'entreprise et dans la société, cette dernière serait sans doute moins bloquée et plus tournée vers l'action pour construire l'avenir autrement.

4. DES HOMMES EN MARCHÉ VERS L'AVENIR AUTREMENT

L'entreprise a une grande part de responsabilité vis-à-vis de l'avenir. Elle ne peut être considérée comme une « bulle de changement » indépendante de son environnement sociétal. Une entreprise « citoyenne » ne peut se contenter de créer des richesses matérielles. Elle doit aussi contribuer à l'épanouissement personnel de l'homme. Il n'y a pas d'entreprise d'excellence sans un environnement d'excellence.

Pour que des salariés soient performants, il faut qu'ils vivent dans un environnement de qualité, notamment au plan architectural. Les sociologues l'ont montré: on est plus agressif lorsque l'on travaille nombreux dans un espace réduit. Claude-Nicolas Ledoux, architecte du XVIII^e siècle, considérait que le lieu et le cadre de vie conditionnent la pensée. Le responsable d'une entreprise citoyenne se doit donc de veiller à la qualité architecturale des bâtiments, à l'aménagement des lieux et aux espaces dévolus à chacun. Il doit aussi laisser s'épanouir les initiatives de chacun et faciliter la constitution d'équipes motivées autour de projets.

Nous vivons dans un monde artificiel où les maladies sociales prolifèrent à loisir: solitude mais aussi difficulté de s'isoler, mort du calme et du

silence. Les marchands d'hier nous ont transmis Florence et ses trésors d'architecture, de peinture et de sculpture, ceux d'aujourd'hui laisseront-ils aux générations futures quelques espaces-musées environnés des déchets de l'urbanisation industrielle et touristique ?

Le bonheur et la richesse par les hommes

Quelle que soit la question posée, la réponse est toujours la même : il n'est de richesses, de problèmes et de solutions que d'hommes. Les hommes sont au cœur de la différence et l'avenir est le fruit de leur volonté et de leurs initiatives. Naturellement, quand il n'y a plus d'hommes, il n'y a plus de projets mais seulement un futur sans avenir et la vie perd peu à peu de son sens.

Personne n'est là pour défendre les générations futures ! Nous leur transmettons un héritage négatif en leur faisant payer le fardeau de nos dettes et d'un système de retraite par répartition d'autant plus lourd que l'on continue à baisser l'âge de la cessation d'activités, alors que le nombre de retraités va doubler d'ici à 2020 et que leur espérance de vie augmente d'un an tous les quatre ans. Le baby-krach porte en germe une implosion de la société.

Il faudrait sans doute des élites plus courageuses et plus responsables de leurs actes comme de leurs silences complices. Cette crise de l'intelligence, si bien dénoncée par Michel Crozier (1995), n'a pas fini de faire parler d'elle. L'anticipation et le courage politique sont d'autant plus rares chez les élus qu'en France, comme ailleurs, le temps politique des échéances électorales et le temps économique des taux d'actualisation conduisent à des horizons qui dépassent rarement le court terme. Hélas ! le temps social et le temps écologique se situent à beaucoup plus long terme, leurs inerties et leurs irréversibilités ne sont pas maîtrisables à l'échelle d'une génération. C'est en ce sens que le libéralisme qui prévaut sur les marchés des pays à économie ouverte doit être tempéré par la régulation des collectivités publiques. Sinon, la recherche de la rentabilité économique à court terme des individus se fera au détriment des intérêts sociaux et collectifs à long terme.

Nous nous sommes clairement prononcés pour un développement durable mettant l'homme au centre de ses préoccupations. En effet, nous devons transmettre aux générations futures un avenir ouvert, avec le minimum d'irréversibilités, à charge pour elles d'en faire autant à leur tour. Le contenu de ce développement durable, imprégné de flexibilité à visage humain, est donc forcément contingent : c'est à chaque génération

d'assumer ses projets et ses responsabilités en fonction des contraintes et des opportunités du moment, et en faisant en sorte d'éviter que « les morts ne gouvernent les vivants » pour reprendre l'expression d'Auguste Comte.

Mais la clairvoyance de quelques dirigeants et leur éventuel courage politique ne suffisent pas pour cristalliser les idées en actions. Ils doivent affronter non seulement l'inertie de tous ceux qui pensent comme eux mais n'osent pas le dire, mais aussi l'opposition de tous ceux qui pensent le contraire que ce soit par conviction, par intérêt ou par souci d'allégeance à un clan, et enfin la résistance passive de la masse de ceux qui souhaitent que rien ne change. Comment, dans ces conditions, espérer un changement qui viendrait d'en haut ? C'est d'en bas qu'il faut agir, expérimenter et innover. Si chacun d'entre nous, là où il se trouve, prend son avenir en main et fait preuve d'initiatives pour maîtriser le changement, c'est l'ensemble de la société qui bougera et entamera la longue marche des hommes vers l'avenir autrement.

On le voit, la vie ne peut se contenter du point de vue de Sirius, elle doit s'engager et interpeller la société. Quel avenir préparons-nous à nos enfants ? Comment résoudre les grands problèmes du temps ? Comment mettre en œuvre les réformes qui s'imposent sans susciter des levées de boucliers ? La réponse à ces questions dépend d'abord de la volonté des hommes, de leur information et de l'intelligence de leurs organisations. Sur la plupart des grandes questions de cette fin de siècle et du début du prochain, les diagnostics sont depuis longtemps connus, seul le mode d'emploi pour passer des idées aux actes fait défaut.

Mille et une initiatives locales pour une société de projets

Ce qui adviendra demain dépend moins de tendances lourdes ou de ruptures, qui s'imposeraient fatalement aux hommes, que des politiques plus ou moins volontaristes menées par ces mêmes hommes face aux changements. La réflexion prospective est finalement moins importante que la connaissance et la maîtrise de soi. Il faut connaître ses forces, ses faiblesses pour les mettre au service des aspirations qui entraînent la passion de vivre. Ce ne sont pas la mondialisation, la technologie ou le partage du travail et des revenus qu'il faut revoir selon un *projet de société* qui viendrait d'en haut. C'est une *société de projets*, portés par des individus et des groupes responsables, qu'il faut plutôt promouvoir.

L'ouverture à la mondialisation renforce le besoin de différenciation des cultures et d'identification locale. Elle se fait d'autant mieux à partir

de profondes racines. Ces deux dimensions se nourrissent mutuellement. S'insérer dans la mondialisation, ce n'est donc pas perdre sa différence, mais la cultiver par une vision globale pour mille et une solutions locales.

Ce ne sont pas les infrastructures, et encore moins les aides, qui font le développement local, au mieux elles l'accompagnent : Sainte-Sigolène, en Haute-Loire, où il n'y a jamais eu de desserte ferroviaire, est devenue l'une des capitales françaises de la plasturgie, en étant loin de tout. Tout dépend de la capacité des hommes et des organisations à se battre ensemble autour de projets communs, plutôt que les uns contre les autres. L'union fait la force et la faiblesse provient des divisions. On ne change pas la société par décret ; les portes du changement s'ouvrent de l'intérieur et d'en bas, comme l'a si bien dit Jacques Chaize (1992).

Le message est important pour les politiques : plutôt que de penser d'en haut pour imaginer des solutions qui restent sans effet, pourquoi ne pas s'inspirer de ce qui réussit sur le terrain, où la réalité dépasse souvent la fiction des idées ? Ainsi, avant de se lancer dans une initiative, il est sain de commencer par identifier et interroger ceux qui ont réussi ou échoué à l'occasion de projets similaires. D'où l'intérêt de la mise en réseau des Initiatives locales de développement (ILD) afin de mieux capitaliser les expériences.

Partout, des hommes se rassemblent pour agir ; certains réussissent mieux que d'autres. Pourquoi ? Quels verrous faudrait-il faire sauter ? D'où l'idée de demander à des hommes d'action, porteurs de projets et d'expérimentations, de rapprocher leurs expériences. Ils ont fait remonter au gouvernement les cinq constats suivants (Godet, Pacini, 1997) :

1. Les hommes et les organisations font la différence ;
2. L'activité crée l'emploi ;
3. L'insertion crée l'employabilité et valorise les compétences ;
4. L'initiative et l'innovation créent l'activité ;
5. L'accompagnement augmente les chances d'aboutissement.

L'insertion économique par la dynamique de projet est le meilleur remède contre l'exclusion sociale. C'est bien le constat que nous avons pu faire à l'Ismer de Vendôme (un institut d'accompagnement d'entrepreneurs) avec un taux de réussite de 80 %. La plupart des stagiaires, généralement issus du chômage de longue durée, ont retrouvé un emploi : 40 % ont créé leur activité, et donc leur emploi ; 40 % ont renoncé à leur projet de création, mais sont devenus ré-employables et ont trouvé un emploi à la sortie de l'Ismer. C'est bien l'insertion qui valorise les compé-

tences et favorise l'employabilité. L'insertion est la meilleure des formations qualifiantes.

Avec un accompagnement véritable, les chances de survie des créateurs, au bout de cinq ans, passent d'un sur deux à plus de quatre sur cinq. Ce constat vaut non seulement pour les publics en difficulté mais aussi pour les publics dits handicapés : ils sont 200 000 chômeurs dans ce cas, dont la moitié de longue durée. Les grandes entreprises et les administrations préfèrent payer plutôt que de respecter la loi qui impose 6 % de masse salariale pour ce type de salariés. Or, le handicap est d'abord une différence mal comprise et qui, bien gérée, peut devenir une source de productivité supplémentaire comme l'a analysé Bachir Keroumi (2001).

Il faut encourager l'effort et l'initiative pour le développement d'activités nouvelles. La Maison des professions du Nord-Pas-de-Calais a démontré, avec ses « projets dormants »¹, qu'il fallait d'abord chercher à le faire dans les entreprises dynamiques. En Lorraine, l'Association régionale pour le développement d'activités nouvelles (ARDAN) a développé une procédure d'appui aux projets qui fait école dans les autres régions.

Il ne s'agit pas de refaire ce qui existe déjà, mais de capitaliser et mettre en synergie les mille et une initiatives locales de cette nature en France et en Europe. Le Centre national de l'entrepreneuriat du CNAM a précisé pour mission d'orchestrer cette contagion des territoires et de valider des formations-actions d'entrepreneurs et de porteurs de projets, l'objectif étant bien de faciliter leur démultiplication par marcottage.

Préparer l'avenir par l'innovation, et le changement par l'expérimentation, le tout en s'appuyant sur ses racines : on le voit, le fleuve du changement global ne naîtra que des mille et une initiatives locales. Et retenons ce message porteur d'espoir : la dynamique de projet implique la responsabilité plus que l'assistance, car il ne faut plus faire *pour*, mais faire *avec*. Quant à l'assistance sans contrepartie de projet et de responsabilité, elle ne mène nulle part.

Comment passer des idées aux actes ?

Les modalités du changement sont importantes mais généralement négligées. Il ne suffit pas de produire un excellent rapport sur l'activité, l'emploi, la formation, la fracture sociale, l'environnement ou la stratégie

1. L'idée est simple ; il s'agit d'activer le développement des entreprises qui marchent en mettant à leur disposition un cadre ou un technicien au chômage. Ceux-ci créent leur emploi à partir d'un projet qui dormait dans les cartons.

pour le faire passer en actes. L'appropriation est indispensable pour passer de l'anticipation à l'action. C'est bien ce que n'ont pas compris ceux qui nous gouvernent : les meilleures idées ne sont pas celles que l'on a, ni même celles que l'on donne, mais celles que l'on suscite. D'où la nécessité d'une prise de conscience collective et d'un débat permanent sur les choix de vie et de société par des citoyens responsables et bien informés. La bonne information étant celle qui se prête à recoupements et à critiques par des hommes cultivés. La culture c'est d'abord la capacité à comprendre le monde et à exercer son autonomie de jugement. Remarquons au passage qu'il serait illusoire de confondre culture et formation supérieure : on peut être ingénieur et néanmoins inculte au sens défini ci-dessus.

Si l'appropriation est indispensable, elle ne suffit pas. Encore faut-il se poser les bonnes questions. En effet, il n'y a pas de bonne réponse à une mauvaise question. Les solutions n'ont de sens que si l'on est sûr du problème posé. Ainsi, pour agir sur la dynamique économique et sociale, il faut d'abord comprendre ses ressorts. Ce ne sont ni les infrastructures, ni les subventions qui font le développement. C'est d'abord la capacité des hommes à agir ensemble pour un projet commun répondant à leurs aspirations. Les entreprises d'un même secteur confrontées à un choc identique ne seront pas affectées au même degré. La différence viendra de leur capacité spécifique à réagir à ce choc : le mal est le même pour toutes, mais il atteint surtout les corps fragiles où chaque blessure est comme une fenêtre ouverte par laquelle il peut pénétrer facilement. Les organismes bien portants n'ont pas de telles failles, ils disposent d'anticorps pour se défendre des agressions. Cette saine réactivité est entretenue par la force intérieure qui anime tous ceux qui sont portés par un projet.

La morosité ambiante nous paraît fortement liée au vieillissement de l'ensemble de la société qui affecte aussi les pyramides des âges des entreprises, ces dernières ressemblant de plus en plus à des toupies. On a forcément l'âge de ses projets : c'est l'esprit d'entreprise et de conquête qui font défaut. L'évolution est inquiétante mais ne doit pas être considérée comme fatale. L'avenir reste toujours ouvert. Il sera le fruit de la volonté de ceux qui entendent œuvrer pour l'avenir autrement dans l'entreprise et la cité.

Il appartient à chacun de choisir son camp : la résignation, la résistance passive ou la conspiration pour l'avenir autrement. Nous avons fait depuis longtemps ce dernier choix et nous savons que la marche sera encore longue.

Pour cette longue marche, les hommes ne sont pas démunis : ils disposent de cartes, de boussoles et de repères, c'est-à-dire d'une véritable boîte à outils de méthodes pour faire face aux problèmes qu'ils risquent de rencontrer. Le deuxième tome de cet ouvrage est entièrement consacré à la présentation de ces outils de prospective stratégique. Ces derniers ne sont rien sans la main qui les utilise, et peuvent conduire au meilleur comme au pire ; tout dépend de l'esprit qui commande la main.

On retrouve ainsi les deux écueils mentionnés en avant-propos : le premier viendrait d'un excès de rationalisme conduisant à se reposer de manière aveugle et mécanique sur des outils construits d'abord pour stimuler la réflexion, l'imagination et faciliter la communication mais jamais pour se substituer à l'esprit humain ; le second, presque symétrique, serait de succomber à l'excès d'orgueil ; l'insuffisance des outils ne justifie pas la suffisance de l'esprit. Bref, ce dont il s'agit, c'est bien de décupler les forces d'analyse et de synthèse de l'esprit humain grâce au levier des outils qu'il construit.

Si la prospective est une indisciplinette intellectuelle, elle a aussi besoin de rigueur et de méthodes pour éclairer l'action des hommes et l'orienter vers un futur désiré. C'est autour de ces initiatives et de ces projets vécus ensemble que les hommes trouvent la joyeuse chaleur du lien social et donnent un sens à leur vie.

BIBLIOGRAPHIE

- ACKOFF R.L. (1973), *Méthodes de planification de l'entreprise*, Éditions d'Organisation.
- ALLAIS M. (1989), « La philosophie de ma vie », *Annales des Mines : gérer et comprendre*, juin.
- ALLOUCHE J., SCHMITT G. (1996), *Les outils de la décision stratégique* (2 tomes), La Découverte, Collection Repères.
- AMARA R. (1984), « New directions for futures research-setting the stage », *Futures*, août.
- ANSOFF I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. Traduction française (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Éditions Hommes et Techniques.
- ANSOFF I. (1979), *Strategic Management*, McMillan.
- ANSOFF I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall.
- ANTOINE J. (1996), *Valeurs de société et stratégie des entreprises*, PUF.
- APOSTOL P. (1972), « Marxism and the structure of the future », *Futures*, septembre.
- ARCHIER G., SÉRIEYX H. (1984), *L'Entreprise du 3^e type*, Seuil.
- ARON R. (1983), *Mémoires*, Julliard.
- ARTUS P., CETTE G. (2004), *Productivité et Croissance*, La Documentation française.
- ASHBY W.R. (1956), *An Introduction to cybernetics*, Chapman Hal.
- ASHER F. (1995), *Metropolis ou l'avenir des villes*, Odile Jacob.
- ASSELAIN J.C. (1984), *L'Histoire économique et sociale de la France du XVIII^e siècle à nos jours*, Seuil, coll. Points.
- ATLAN H. (1979), *Entre le cristal et la fumée*, Seuil.
- AVENIER M.J. (1988), *Le Pilotage stratégique*, Presses du CNRS, 2^e édition.
- BACHELARD G. (1970), *La Formation de l'esprit scientifique*, Librairie philosophique J. Vrin.
- BAREL Y. (1971), *Prospective et analyse de système*, coll. TRP, La Documentation française.

- BARNABEL A., MÉRATEAU J. (collectif) (1988), « Le culte de l'entreprise », *Autrement*, n° 100.
- BARNEVICK P. (1996), « ABB invente l'entreprise multiculturelle pour répondre à la mondialisation », *Le Monde*, 20 mars.
- BARRET P.H. (1977), « Objet et méthode de la prospective », numéro hors série, *Futuribles*.
- BARBARIT L.M., CLENET L.M. (1990), *La Nouvelle Vendée : voyage dans la Vendée industrielle*, France-Empire.
- BASSALER N. (2000), « Le maïs et ses avenir », *Cahier du Lips*, n° 13, octobre.
- BATTLE A. (1986), *Les Travailleurs du futur*, coll. Les visages de l'avenir, Seghers.
- BAUDRY P., GREEN D. (2000), *Population Growth, Technological Adoption and Economic Outcomes : A Theory of Cross-Country Differences for the Information Era*, University of Columbia.
- BAUMARD P. (1996), *Prospective à l'usage du manager*, Litec.
- BEAUFRE A. (1963), *Introduction à la stratégie*, Armand Colin. Réédition en 1985, IFRI-Économica.
- BÉBÉAR C. (Dir.) (2002), *Le Courage de réformer*, Odile Jacob.
- BECHMANN R. (1984), *Des Arbres et des hommes, la forêt au Moyen Âge*, Flammarion.
- BECHMANN R. (1996), *Les Racines des cathédrales*, Payot.
- BELL D. (1972), *L'Historien entre l'ethnologue et le futurologue*, postface de Raymond Aron. Actes du séminaire de Venise d'avril 1971, Mouton.
- BELL D. (1973), *The Coming of post-industrial society : a venture in social forecasting*, Basic Books, 2^e édition 1976.
- BERGER G. (1957), « Sciences humaines et prévision », *La Revue des deux mondes*, n° 3, février, in Berger G. (1964), *Phénoménologie du temps et prospective*, PUF.
- BERGER G. (1959), « L'attitude prospective », *L'encyclopédie française*, in Berger G. (1964), *Phénoménologie du temps et prospective*, PUF.
- BERGER G. (1967), *Étapes de la prospective*, PUF.
- BERRY M. (1992), « Que faire de l'Amérique ? », *Annales des Mines : gérer et comprendre*, n° 27, juin.
- BICHOT J., GODET M. (1998), « Mamy boom et baby-krach. Conséquences sur la croissance, l'emploi, les inégalités et les retraites », *Cahier du Lips*, n° 10, avril.
- BLANCHARD K., JOHNSON J. (1984), *Le Leader et la minute de succès*, Interéditions.
- BONNEUIL (de) M., CAHUC P. (2004), *Création d'emplois dans les services*, La Documentation française.

- BOOTZ J.-P. (2001), « Prospective et apprentissage organisationnel », TRP, *Futuribles*, n° 13, janvier.
- BOUDON R. (1979), *Effets pervers et ordre social*, PUF.
- BOUNINE J., DALLE F. (1993), *L'Éducation en entreprise contre le chômage des jeunes*, Éditions Odile Jacob.
- BOUTHEVILLAIN K., MATHIS A. (1995), « Erreurs de prévisions: une réflexion rétrospective sur l'année 1993 », *Économie et statistique*, n° 285-286.
- BOUTHEVILLAIN K., MATHIS A. (1995), « Meilleur, en moyenne, que les prévisions individuelles, le consensus ne garantit pas contre des erreurs importantes », *Économie et statistique*, n° 285-286.
- BOYER L., EQUILBEY N. (1990), *Histoire du management*, Éditions d'Organisation.
- BRAUDEL F. (1969), *Écrits sur l'histoire*, Flammarion, coll. Champs.
- BRAUDEL F. (1980), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV^e-XVIII^e siècles*, Armand Colin, 3^e édition.
- BRENDER A. (2000), « La réalité du New Age n'est pas prouvée », *Revue de Rexecode*, n° 66, 1^{er} trimestre.
- BRETON A. (1933), *Les Vases communicants*, Gallimard.
- BRUNDTLAND G.H. (1987), *Notre avenir à tous*, Commission des Nations unies sur l'environnement et le développement.
- BURDEAU G. (1977), *Traité de science politique*, tome X, « La rébellion du social », Cujas.
- CALOT G., CHESNAY J.-C. (1997), « Le vieillissement démographique dans l'Union européenne à l'horizon 2050. Une étude d'impact », *Travaux et Recherche de Prospective*, n° 6, octobre.
- CALOT G. (2002), « Le vieillissement de la population : un sujet qui fâche », *Panoramiques*, n° 57.
- CAMUS A. (1942), *Le Mythe de Sisyphe*, Gallimard.
- CANNAC Y. (1999), « Maîtriser les dépenses publiques », *Sociétal*, n° 24, mars.
- CANNAC Y., GODET M. (2001), « La bonne gouvernance, pour le citoyen comme l'actionnaire », *Futuribles*, juin n° 265.
- CARRÈRE D'ENCAUSSE H. (1979), *L'Empire éclaté*, Flammarion.
- CATHELAT B. (1984), « Les styles de vie du CCA: les mutations de 1984 », *Futuribles*, n° 81.
- CAVES R.E. (1980), « Industrial organization, corporate strategy and structure », *Journal of Economic Literature*, mars.
- CAZES B. (1986), *Histoire des futurs*, Seghers.
- CHAZE J. (1992), *La Porte du changement s'ouvre de l'intérieur*, Calmann-Lévy.

- CHANDLER A. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.
Édition française (1972), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisation.
- CHARPIN J.M. (2000), *Rapport sur les perspectives de la France*, Commissariat Général du Plan, Documentation française.
- CHAUNU P. (1969), *L'expansion européenne du XIII^e au XV^e siècle*.
- CHAUNU P. (1975), *De l'Histoire à la prospective*, Robert Laffont.
- CHAUNU P. (1979), « Un futur sans avenir », *Histoire et population* Calmann-Lévy.
- CHESNAIS J.-C. (1995), *Le Crépuscule de l'Occident*, Éditions Robert Laffont.
- CHOMBART DE LAUWE (1969), *Pour une sociologie des aspirations et Aspirations et transformations sociales*, Éditions Denoël-Anthropos.
- CHURCHMAN C. (1968), *Qu'est-ce que l'analyse par les systèmes ?*, Éditions Bordas (édité en 1974).
- CJD (1996), *L'Entreprise au XXI^e siècle*, Flammarion.
- CLAUSEWITZ K. (von) (1955), *De la Guerre*, coll. Arguments, Éditions de Minuit.
- CLOSETS F. (de) (1996), *Le Bonheur d'apprendre*, Seuil.
- CLOSETS F. (de), LUSSATO B. (2000), *L'imposture informatique*, Fayard.
- CNAF (2004), « L'Allemagne veut investir dans la petite enfance », *Horizon 2015*, n° 3, septembre.
- COATES J.-F., JARRAT J. (1989), *What Futurists believe?*, World Future Society Book, Lomond.
- COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN (1964), *Réflexions pour 1985*, La Documentation française.
- COMMISSION (1989), *1992 le défi*, ouvrage préfacé par Jacques Delors, Flammarion et « Europe 92, Défi global », note d'information sur les avantages économiques de la réalisation du marché intérieur, F24.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2002), « Attitudes of Europeans towards fertility : ideals, desires and realizations », *Eurobarometer*, n° 56.2.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2004), *Rapport du Groupe de Haut Niveau sur l'avenir de la politique sociale dans une Union européenne élargie*, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, mai.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2005), *Face aux changements démographiques, une nouvelle solidarité entre générations*, Livret vert, COM (2005) 94 final, 16 mars.
- CONSEIL MONDIAL DE L'ÉNERGIE (2000), *L'Énergie pour le monde de demain*, Éditions Technip.
- CORNEVIN M. (1998), *Secrets du continent noir révélés par l'archéologie*, Maisonneuve et Larose.

- CORNISH E.S. (1979), *Planting Seeds for the Future*, World Future Society, Washington.
- COULON-RENAUD A. (1996), *La Désorganisation compétitive*, Maxima.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'Acteur et le système*, Seuil.
- CROZIER M. (1987), *État modeste, État moderne*, Fayard.
- CROZIER M. (1990), « Les modes du management et leur signification », *Les Cahiers du management*, n° 6, février.
- CROZIER M., TILLIETTE B. (1995), *La Crise de l'intelligence : essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, Interéditions.
- DAGUET F. (2004), « La fécondité dans les régions à la fin des années quatre-vingt-dix », *Insee Première*, n° 963, avril.
- DALLE F., BOUNINE J. (1993), *L'Éducation en entreprise contre le chômage des jeunes*, Odile Jacob.
- DARWIN Ch. (1859), *L'Origine des espèces*, réédité par La Découverte en 1985.
- DAVEZIES L. (2002), « Les limites de la contribution des mécanismes fiscaux à la cohésion territoriale », *Informations sociales*, n° 104, CNAF.
- DAVEZIES L. (2004), « Temps de la production et temps de la consommation : les nouveaux aménageurs du territoire ? », *Futuribles*, n° 295, mars.
- DAVEZIES L. (2007), « Compétition internationale et intégration subnationale : des effets territoriaux contrastés », *L'économie politique*, n° 33, 1^{er} trimestre.
- DÉCOUFLE A.-C. (1978), *Traité élémentaire de prévision et de prospective*, PUF.
- DELATTRE P. (1985), *Système, structure, fonction, évolution, essai d'analyse épistémologique*, 2^e édition, Maloine.
- DIDIER M. (2000), « Quelle croissance longue pour l'économie française ? », *Revue de Rexecode*, n° 66, 1^{er} trimestre.
- DOLIGER C. (2003), *Démographie et croissance économique en France après la Seconde Guerre mondiale : une approche cliométrique*, LAMETA, Faculté de Sciences économiques, Université de Montpellier I.
- DRANCOURT M. (1993), *Mémoires de l'entreprise*, Robert Laffont.
- DROUIN P. (1989), *L'Autre futur*, Fayard.
- DRUCKER P.F. (1946), *Concept of the Corporation*, John Day, New York.
- DRUCKER P. (1957), *La pratique de la direction des entreprises*, Éditions d'Organisation.
- DRUCKER P. (1973), *Management tasks responsibilities and practices*, Harper & Row, New York.

- DRUCKER P.F. (1977), *La Nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Éditions d'Organisation.
- DUMONCHEL P., DUPUY J.P. (1983), « L'auto-organisation », *Actes du colloque de Cerisy*, Seuil.
- DUMONT G.F., SAUVY A. (1984), *La Montée des déséquilibres démographiques*, Économica.
- DUPUY J.-P. (1982), *Ordres et désordres*, Seuil.
- DUPUY J.-P. (1992), *Introduction aux sciences sociales*, Ellipses.
- DUPUY J.-P. (1999), *Éthique et philosophie de l'action*, Ellipses.
- DURAND T. (1985), « Évolution de la pensée stratégique et pratique d'entreprise », *Futuribles*, n° 91, septembre.
- ECKELAND I. (1984), *Le Calcul, l'imprévu : les figures du temps de Kepler à Thom*, Seuil.
- ELGOZY G. (1981), *L'Esprit des mots ou l'antidictionnaire*, Denoël.
- ELLUL J. (1977), *Le Système technicien*, Calmann-Lévy.
- FAUJAS A. (1998), « Des vitamines pour l'innovation », *Le Monde*, 12 mai.
- FAUROUX R., SPITZ B. (2002), *Notre État : le livre vérité de la fonction publique*, Pluriel.
- FAYOL H. (1916), *Administration générale et industrielle*, Gauthier-Villars. Réédition en 1999, Dunod.
- FERRY L. (1996), *L'Homme Dieu ou le sens de la vie*, Grasset.
- FINKELSTEIN S. (2004), *Quand les grands patrons se plantent*, Éditions d'Organisation.
- FOLLETT M., *Diriger au-delà du conflit*, Village mondial, 2002.
- FORRESTER J.W. (1971), *World Dynamics*, Wright Allen Press, Cambridge.
- FOUCAULD (de) J.B., PIVETEAU D. (1995), *Une Société en quête de sens*, Éditions Odile Jacob.
- FOURNET L.H. (1991), *Tableau synoptique de l'histoire du monde pendant les cinquante derniers siècles*, Sides.
- FREEMAN C. (1974), *The Economics of Industrial Innovations*, Penguin, London.
- GABILLET P. (1999), *Savoir anticiper : les outils pour maîtriser son futur*, ESF éditeur.
- GAUDIN T. (1984), « Pouvoirs du rêve », CRCT, Éditions Hommes et Techniques.
- GAUDIN T. (1988), *Les Métamorphoses du futur*, Économica.
- GAUDIN T. (1990), *2100, récit du prochain siècle*, Payot.

- GIGET M. (1989), « L'identité de l'entreprise. Préalable à la réflexion stratégique » et « Arbres technologiques et arbres de compétences : deux concepts à finalité distincte », *Futuribles*, n° 137, novembre.
- GIGET M. (1994), « L'innovation dans l'entreprise », *Traité Génie industriel, Techniques de l'ingénieur*, mai.
- GIGET M. (1996), « Le renouveau stratégique des entreprises américaines », *Management France*, n° 95, janvier.
- GIGET M. (1998), *La Dynamique stratégique de l'entreprise. Innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétence*, préface de Michel Godet, Dunod.
- GILLE L. (2002), *Partager et échanger, les valeurs du lien et du bien*, thèse de Sciences de gestion soutenue au Conservatoire national des arts et métiers.
- GIRAUD P., GODET M. (1987), *Radioscopie du Japon*, Économica.
- GIRAUD P.N. (1996), *L'Inégalité du monde*, Gallimard, coll. Folio Actuel.
- GLEICK J. (1987), *Chaos*, Viking Press, New York. Édition française (1989), *La Théorie du chaos, vers une nouvelle science*, Albin Michel.
- GLOBAL 2000 (1980), « Report to the president: entering the twenty first century », Washington D.C. US government, Printing Office, Barney.
- GODET M. (1977), *Crise de la prévision, essor de la prospective*, PUF.
- GODET M. (1978), « Va-t-on vers une surabondance d'énergie ? », *Le Monde*, 5 septembre.
- GODET M., PLAS J.-P. (1979), « La banque pourrait être la sidérurgie de demain », *Le Monde*, 22 février.
- GODET M. (1980), *Demain les crises: de la résignation à l'antifatalité*, Hachette.
- GODET M. (1985), *Crises are Opportunities*, Gamma Press, Montréal.
- GODET M. (1987), *Scenarios and Strategic Management*, Butterworth. Traduction de *Prospective et planification stratégique*, Économica, 1985.
- GODET M. (1987), « Dix idées à contre courant sur le Japon », *Politique industrielle*, avril.
- GODET M. (1987), « Regards sur la japanosclérose », *Futuribles*, n° 112, juillet-août.
- GODET M., ROUBELAT F. (1994), « Prospective de la prospective d'entreprise », *Revue française de Gestion*, n° 100, septembre.
- GODET M., PACINI V. (1997), « De l'activité à l'emploi par l'insertion », *Cahier du Lips*, n° 6, Librairie des Arts et Métiers.
- GODET M. (1996), « Du Commissariat au plan... au Commissariat de la prospective », *Le Figaro*, 3 octobre.
- GODET M. (1997), « Front intérieur, front extérieur: même combat », *L'Art du management*, Éditions Village Mondial, Paris.

- GODET M. (1998), « La France malade du diplôme », *Le Monde de l'Éducation*, février.
- GODET M. (2000), « Nouvelle croissance ou vieilles lunes », *Futuribles*, n° 257, octobre.
- GODET M. (2004), *Choc de 2006 : démographie, croissance, emploi*, Odile Jacob, 2^e édition.
- GODET M. (2004), « Désindustrialisation : où est le problème ? », *Le Monde*, 16 novembre.
- GODET M., SULLEROT E. (2005), *La Famille, une affaire publique*, La Documentation française.
- GODET M, MOUSLI M. (2006), *Viellissement, activités et territoires*, La Documentation française.
- GONOD P. (1990), *Dynamique de la prospective*, Aditech.
- GONOD P. (1996), « Dynamique des systèmes et méthodes prospectives », *Futuribles international, Travaux et recherches de prospective*, n° 2.
- GOUX C. (1969), *L'Horizon prévisionnel*, Éditions Cujas.
- GOUX-BAUDIMENT F. (2000), *Donner du futur aux territoires. Guide de prospective territoriale à l'usager des acteurs locaux*, Collections du Certu.
- GRAFF J. (2004), « We need more babies ! », *Time*, November, 29.
- GRAS A. (1976), *Clefs pour la futurologie*, Seghers.
- GRIMALDI N. (1971), *Le Désir et le temps*, PUF.
- GROS F., JACOB F., ROYER P. (1979), *Sciences de la vie et société*, rapport au président de la République, La Documentation française.
- GUIEYSSE L. (2000), « Vivre en Ile-de-France en 2025 », *Travaux et Recherche de Prospective*, n° 10, mars, Commission prospective du CESR.
- GUIGOU J.-L. (1993), *France 2015*, Datar-Éditions de l'Aube.
- GUILLAUME H. (2000), « Analyse comparative des systèmes de gestion de la performance et de leur articulation avec le budget de l'État », *Inspection Générale des Finances*, n° 99-M-048-09.
- GUILLERME A. (1989), *Les Temps de l'eau : la cité, l'eau et les techniques (fin III^e-début XIX^e siècles)*, Champ Vallon.
- GUILLERME A. (1995), *Bâtir la ville : révolution industrielle dans les matériaux de construction (1760-1840)*, Champ Vallon.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1995), *La Conquête du futur*, Interéditions.
- HERPIN N. (1986), « Socio-style », *Revue française de Sociologie*, vol. XXVII.
- HOURCADE J.C., MEGIE C., THEYS J. (1989), « Bouleversements des climats », *Futuribles*, n° 132.
- INTERFUTURS (1979), *Face aux futurs*, OCDE.

- JACCARD M. (2006), *Sustainable Fossil Fuels : The Unusual Suspect in the Quest for Clean And Enduring Energy*, Cambridge University Press.
- JANTSCH E. (1967), *Technological Forecasting in Perspective*, OCDE.
- JANTSCH E. (1969), *Prospective et politique*, OCDE.
- JARROSSON B. (1993), *Briser la dictature du temps*, Maxima, PUF.
- JOHNSON G., SCHOLÉS H. (2000), *Stratégique*, édition française dirigée par Frédéric Fréry, Publi-Union (Adaptation de *Exploring Corporate Strategy*).
- JOUVENEL B. (de) (1964), *L'Art de la conjecture*, Éditions du Rocher.
- JOUVENEL H. (de) (1982), « La prospective pour une nouvelle citoyenneté », *Futuribles*.
- JOUVENEL H. (de) (1988), « Prospective et politique », *Futuribles*, n° 122.
- JULIEN P.A., LAMONDE P., LATOUCHE D. (1975), « La méthode des scénarios », *TRP*, n° 59, La Documentation française.
- KAHN H., WIENER A.J. (1967), *L'An 2000*, Robert Laffont.
- KAPFERER J.N. (1987), *Rumeurs, le plus vieux métier du monde*, Seuil.
- KAPFERER J.N., LAURENT G. (1981), « Une analyse des relations entre les classifications socio-culturelles et le style de vie et l'achat des produits courants », compte rendu des 29^e journées de l'IREP.
- KELLOG W., SCHWARTZ R. (1982), « Société, science et mutation climatique », *Foreign Affairs*, n° d'été.
- KEROUMI B. (2001), « Le management du handicap », *Cahiers du Lips*, série Recherche, n° 4, décembre.
- KERVASDOUÉ (de) J. (1999), « L'intolérance écologique », *Revue des Deux Mondes*, nov.-déc.
- KERVERN G.Y. (1986), « L'évangile selon Saint Mac », *Annales des Mines : gérer et comprendre*, mars.
- KERVERN G.Y., PONSSARD J.P. (1990), « Pour une nouvelle conception des systèmes de gestion », *Revue française de Gestion*, mars.
- KEYNES J.M. (1936), *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Payot (édition de 1969).
- KLAIZMANN J. (1992), *Attention statistiques: comment en déjouer les pièges?*, La Découverte.
- KLEIN G. (1986), « Prévision, probabilité, prospective », *Revue Réseaux*, n° 50-51-52.
- KOK W. 2004, *Relevé le défi, La stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi*, Rapport du Groupe de Haut Niveau, Communauté européenne, novembre.
- KRIEF Y. (1979), *Les Styles de vie : contribution critique*, IREP.
- LABAT J.B. (réédité en 1979), *Voyages aux Îles de l'Amérique 1693-1705*, Seghers.

- LAPLACE P. (1814), *Essai philosophique sur les probabilités*, Éditions Gauthier-Villars (édition de 1921).
- LANDIER H. (1987), *L'Entreprise polycellulaire*, ESF Éd.
- LAROCHE H., NIOCHE J.-P. (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue française de Gestion*, n° 99.
- LAROCHE H., NIOCHE J.-P. sous la direction de (1998), *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Entreprendre, Vuibert.
- LAWRENCE P., LORSCH J. (1968), *Adapter les structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisation.
- LCAG (LEARNED E.P., CHRISTENSEN C.R., ANDREWS K.R., GUTH W.Q.) (1965), *Business policy, Texts and cases*, Irwin.
- LEBAN R. (1992), « Prospective et stratégie d'entreprise », *Encyclopédie du management*, tome 2, Vuibert.
- LEFEBVRE H. (1970), *La Vie quotidienne dans le monde moderne*, Gallimard, coll. Idées.
- LE MOIGNE J.L. (1977), *La Théorie du système général, théorie de la modélisation*, PUF.
- LEMOINE P. (2000), « Qu'est-ce que la nouvelle économie ? » in *La Nouvelle Économie et ses paradoxes*, Cahier Laser, n° 3, juillet.
- LE ROY LADURIE E. (1983), *Histoire des climats depuis l'an mil*, 1^{er} volume, Éditions Champs, coll. Flammarion.
- LESOURNE J. (1981), *Les Mille sentiers de l'avenir*, Seghers.
- LESOURNE J. (1988), *Éducation et société pour demain*, La Découverte.
- LESOURNE J. (1990), *Économie de l'ordre et du désordre*, Economica.
- LESOURNE J. (1998), *Le Modèle français : grandeur et décadence*, Odile Jacob.
- LESOURNE J., GODET M. (collectif) (1985), *La Fin des habitudes*, Seghers.
- LEVITT T. (1991), *Réflexions sur le management*, Dunod.
- LORENZ E. (1963), « Deterministic non periodic flow », *Journal of the Atmosphere Science*, n° 20.
- LUSSATO B. (1988), « La culture en danger », entretien avec M. Godet, *Futuribles*, n° 122.
- LUSSATO B. (1996), *L'Échelle humaine : contre le gigantisme technologique et bureaucratique*, Robert Laffont.
- MCGREGOR D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, MacGraw Hill, New York.
- MAALOUF A. (1983), *Les Croisades vues par les Arabes*, Jean-Claude Lattès.
- MARTINET A.C. (1988), *Diagnostic stratégique*, Vuibert.
- MARTINET A.C. (1993), « Les paradigmes stratégiques: l'éternel retour ? », Papier de recherche, n° 28, Lyon, CNRS, n° 1257.

- MARTINET A.C. (1997), « Planification stratégique », *Encyclopédie de gestion*, in Joffre P., Simon Y., Économica.
- MARX K. (1859), *Contribution à la critique de l'économie politique*, Éditions Sociales.
- MASINI E. (2000), *Penser le futur. L'essentiel de la prospective et de ses méthodes*, Dunod.
- MASLOW A.H. (1972), *Vers une psychologie de l'être*, Fayard.
- MASSE P. (1965), *Le Plan ou l'anti-hasard*, Gallimard, coll. Idées. Réédition Hermann en 1991.
- MASSE P. (1973), « De prospective à prospectives », *Prospectives*, PUF, n° 1, juin.
- MAURIN E. (2004), *Le Ghetto français : enquête sur le séparatisme social*, coll. La République des idées, Seuil.
- MAYO E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, Harvard U. Press, Cambridge, Mass.
- MEADOWS D.H., RANDERS J., BEHRENS W.W. (1972), *The Limits to Growth*, Universe Book, New York.
- MENDEL E. (1970), *La Formation de la pensée économique de Karl Marx*, Maspero.
- MENDELBROT B. (1989), *Les Objets fractals*, Flammarion.
- MESAROVIC M., PESTEL E. (1974), *Stratégie pour demain*, Seuil.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod.
- MONTBRIAL T. (de) (1990), *Que faire ? Les grandes manœuvres du monde*, La Manufacture.
- MONTBRIAL T. (de), JACQUET P. (1996), *Ramsès 97*, Dunod.
- MORGENSTERN O. (1972), *Précisions et incertitudes des données économiques*, Dunod.
- MORIN E. (1977), *La Méthode*, tome 1, *La Nature de la nature*, Seuil.
- MORIN E. (1990), Cf. collectif le débat.
- MOUSLI M. (1984), « Identité, culture et stratégie de l'entreprise », mémoire du Cnam, Économie et gestion.
- MOUSLI M. (1986), « L'entreprise à visage humain », *Futuribles*, n° 98.
- MOUSLI M. (1996), « Le management selon Mary Parker Follett », *Futuribles*, n° 209.
- MOUSLI M. (2000), « Mary Parker Follett, pionnière du management », *Cahier du Lips*, série Recherche, n° 2.
- MOUSLI M. (2002), *Mary Parker Follett, diriger au-delà du conflit*, Village mondial.

- MOUSLI M. (2004), « Pays Basque 2010 », *Cahier du Lipsor*, n° 15, septembre ; disponible sur le site du Lipsor www.lapropective.fr.
- NADOULEK B. (1988), *L'Intelligence stratégique*, CPE/Aditech.
- NATIONS UNIES (2004), *World Population Prospects : The 2004 Revision*, Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat.
- NEIERTZ P. (1995), « Mesurer la création de valeur pour mieux dialoguer », *Expansion Management Review*, n° 77, juin.
- NEMROD J. (1987), *Le Mal européen*, Rivages-Les Échos. Son auteur très renseigné est sans doute le pseudonyme d'un haut fonctionnaire européen.
- NORA S., MINC A. (1978), *L'Informatisation de la société*, La Documentation française.
- OCDE (1985), *L'Enseignement dans la société moderne*.
- OCDE (2001), *International Mobility of the Highly Skilled*.
- OHMAE K. (1985), *La Triade, émergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise*, Flammarion.
- OHMAE K. (1991), *L'Entreprise sans frontières*, Interéditions.
- ORGOGOZO I. (1987), *Les Paradoxes de la qualité*, Éditions d'Organisation.
- OUCHI W. (1983), *La Théorie Z : faire face au défi japonais*, Interéditions.
- PASCAL R.T. (1984), *Le Management est-il un art japonais?*, Éditions d'Organisation.
- PESQUEUX Y., DURANCE P. (coll.) (2004), « Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? », *Cahier du Lipsor*, série Recherche, n° 6, septembre ; disponible sur le site du Lipsor www.lapropective.fr.
- PETERS T., WATERMAN R. (1982), *In Search of Excellence*, Harper and row. Édition française (1983), *Le Prix de l'excellence*, Interéditions.
- PETERS T., AUSTIN N. (1985), *La Passion de l'excellence*, Interéditions.
- PETERS T. (1989), *Le Chaos management*, Interéditions.
- PEYREFFITE A. (1995), *La Société de confiance et du miracle en économie*, Éditions Odile Jacob.
- PHILIPART E. (1986), « La prospective aux États-Unis », *Revue Réseaux*, n° 50-51-52.
- POINCARÉ H. (1902), *La Science et l'hypothèse*, Flammarion.
- POINCARÉ H. (1908), *Science et méthode*, Flammarion.
- POIRIER L. (1983), *Essais de stratégie théorique*, FEDN.
- POIRIER L. (1987), *Stratégie théorique II*, Économica.
- POPULATION REFERENCE BUREAU (PRB) (2004), *2004 World population Data Sheet*, Washington.

- PORTER M. (1980), *Competitive Strategy*, the Free Press. Édition française (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Économica.
- PORTER M. (1985), *Competitive Advantage*, New York, the Free Press. Édition française (1986), *L'Avantage concurrentiel*, Interéditions.
- PORTER M. (1996), « What is Strategy », *Harvard Business Review*, nov.-déc.
- POSTEL-VINAY O. (1994), *Le Taon dans la cité: actualité de Socrate*, Édition Descartes et Cie.
- PRIGOGINE I., STENGERS I. (1986), *La Nouvelle Alliance : métamorphose de la science*, Gallimard.
- PRIGOGINE I. (1989), « Le chaos et l'enthousiasme », *Science et technologie*, n° 19.
- PRIGOGINE I. (1990), « Loi, histoire et désertion », in *La Querelle du déterminisme*, Gallimard, coll. Le Débat.
- PROBST G., ULRICH H. (1989), *Pensée globale et management*, Éditions d'Organisation.
- REVEL J.F. (1988), *La Connaissance inutile*, Grasset.
- RIBOUD A. (1988), *Modernisation, mode d'emploi*, 10-18.
- RICHONNIER M. (1985), *Les Métamorphoses de l'Europe de 1769 à 2001*, Flammarion.
- ROSENAU J.N. (1997), *Along the Domestic Frontier, Exploring Governance in a Turbulent World*, Cambridge University Press.
- ROSNAY J. (de) (1995), *L'Homme symbiotique*, Seuil.
- ROUBELAT F. (1996), *La Prospective stratégique en perspective: genèse, études de cas, prospective*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Cnam, mai.
- ROUBELAT F. (1998), « Méthodologie prospective et recherche en management stratégique », actes de la conférence de l'AIMS, Louvain-la-Neuve, juin.
- RUELLE D., TAKENS F. (1971), « On the nature of turbulence », *Communications on Mathematical Physics*, vol. 20.
- RUFFIE J. (1979), « Sociologie et génétique », *Le Monde*, 11-12 septembre.
- SAPOWAL B. (1990), *Les Fractales*, CPE Aditech.
- SARDON J.-P. (2004), « Évolution démographique récente des pays développés », *Population*, INED, n° 59 (2).
- SAUVY A. (1980), « Démographie et refus de voir », in *L'Enjeu démographique*, Éditions de l'Association pour la recherche et l'information démographique (APRD).
- SAUVY A. (1984), « Dans 30 ans... », *Interrégions*, n° 58.
- SAUVY A. (1987), *De la Rumeur à l'histoire*, Dunod.

- SCANDELLA L. (1999), *Le Kondratieff. Essai de théorie des cycles longs économiques et politiques*, Économica poche, n° 48.
- SCHERER F.M. (1981), *Innovation and Growth : Schumpeterian Perspectives*, The MIT Press, Cambridge.
- SCHMEDER G. (1988), « Prévision technologique, une rétrospective critique », *Futuribles*, n° 124.
- SCHRÖDER G. (2001), « Familles, progrès, bonheur », *Le Monde*, 14 mars.
- SCHUMPETER J. (1942), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot (1988).
- SCHWARTZ P. (1991), *The Art of the long View*, Doubleday, New York.
- SCHWARTZ P. (1993), « La planification stratégique par scénarios », *Futuribles*, n° 176.
- SÉRIEYX H. (1989), *Le Zéro mépris*, Interéditions.
- SÉRIEYX H. (1990), *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise : cercles de qualité, cercles de pilotage*, ESF.
- SHRIVASTAVA P., HART S. (1996), « Demain l'entreprise durable », *Revue Française de Gestion*, mars-avril.
- SICARD C. (1987), *Pratique de la stratégie d'entreprise*, Hommes et Techniques.
- SICARD C. (1994), *Le Manager stratège*, Dunod.
- SICARD C. (1995), « Élaborer des stratégies gagnantes », *Management France*, n° 93.
- SICARD C. (1997), *L'audit de stratégie*, Dunod.
- SIMON H.A. (1982), *Models of Bounded Rationality*, vol. 2, MIT Press.
- SIMON H.A. (1983), *Administration et processus de décision*, Économica.
- SRI (1982), « Royal Dutch Shell experience with scenarios », *SRI Business Intelligence Programs – rapport n° 669*.
- STOFFAËS C. (1987), *Fins des mondes*, Éditions Odile Jacob.
- « STRATEGOR », ouvrage collectif des professeurs HEC (1993), Dunod.
- SUN TZU (1972), *L'Art de la guerre*, Flammarion.
- TAYLOR F.W. (1912), *La Direction scientifique des entreprises*. Voir présentation de L. Maury, Dunod, 1971 et de F. Vatin, Éditions d'Organisation, 1990.
- THÉPOT J., GODET M., ROUBELAT F., SAAB A.E. (2000), *Décision, prospective, auto-organisation*, Mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne, Dunod.
- THIÉTART R.A. (1984), *La Stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill.
- THIÉTART R.A., FORGUES B. (1993), « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue française de Gestion*, n° 93.
- THOM R. (1972), *Stabilité structurelle et morphogénèse, essai d'une théorie générale des modèles*, Interéditions (édité en 1977).

- THOM R. (1977), « Théorie des catastrophes, sciences sociales et prospective », entretien avec J. Durand et G. Ribeill, *Futuribles*, n° 9.
- THOM R. (1989), *Paraboles et catastrophes*, Flammarion.
- THOM R. (1990), « Halte au hasard, silence au bruit », in *La Querelle du déterminisme*, Gallimard, coll. Le Débat.
- TODD E. (1983), *La Troisième planète : structures familiales et systèmes idéologiques*, Seuil.
- TOFFLER A. (1970), *Future Shock*, Random House, N.Y. Édition française (1990), *Le Choc du futur*, Gallimard, coll. Folio Essais.
- TOFFLER A. (1980), *La Troisième vague*, Denoël.
- TOFFLER A. (1983), *Les Cartes du futur*, Denoël.
- TONNELAT J. (1977-1981), « Thermodynamique et biologie », tome I: *Entropie, désordre et complexité*, tome II: *L'Ordre issu du hasard*, Maloine.
- TOYNBEE A. (1969), *Le Changement et la tradition*, Payot.
- UNESCO (1976), *Le Monde en devenir*.
- VALASKAKIS K. (1998), « Mondialisation et gouvernance. Le défi de la régulation publique planétaire », *Futuribles*, n° 230, avril.
- VALETTE-FLORENCE P. (1994), *Les Styles de vie, bilan critique et perspectives*, Nathan.
- VEYNE P. (1979), *Comment on écrit l'histoire*, Seuil, coll. Points Histoire.
- VILLE L. (2001), « La mondialisation s'est déjà arrêtée... en 1914 », *L'Expansion*, n° 657, 22 novembre.
- VOGEL E. (1983), *Japon, médaille d'or*, Gallimard.
- WEISS D. et coll. (1988), *La Fonction ressources humaines*, Éditions d'Organisation.
- WOLTON D. (2000), *Internet et après ?*, Champs, Flammarion.

INDEX

A

Acteurs 10, 66, 72, 83
action 2, 14, 46, 65, 256
anticipation 2, 5, 14, 28, 38
appropriation 2, 14, 18, 230, 259
Arcelor 18
attracteur 80
attracteurs 77
auto-organisation 13, 34, 63, 79, 83
avenir 1, 7, 8, 64, 136, 142, 259

B

benchmarking 55, 56, 237
bifurcations 13, 79, 81, 84

C

cause 74, 124, 142
changement 2, 6, 16, 20, 37, 89, 126, 127, 237
chaos 82
Chevron 147
compétences 49, 55, 176, 231
compétitivité 17, 52, 176, 237, 238
complexité 80, 82, 220
comportements 220
concepts 25
Conseil économique et social 148
contingence 19, 20, 233, 237

crise 40, 45, 72, 73, 109, 143, 144, 170
croissance économique 146
culture 226, 227
cycles longs 70, 104, 106, 107

D

désinformation 156, 158
désir 1, 4, 6
déterminisme 4, 5, 13, 63, 65, 67, 71, 73, 76, 79, 106

E

effet d'annonce 128
Église 3, 26, 228
environnement 36
erreur 126, 131, 133, 142, 144
erreurs 161, 165
erreurs passées 145
États-Unis 147
Europe 18
évolutionnisme 67, 83
excellence 238
expert 166, 168

F

futur 8
futuribles 8
futurs possibles 87

G

gouvernance 23

H

hasard 13, 61, 63, 66, 73, 74
 histoire 12, 25, 72, 75, 86, 87, 88,
 123, 226
 homme 12, 66, 89, 254

I

idées reçues 13, 14, 54, 163, 165, 179
 identité 227
 incertitude 1, 11, 78, 80, 136
 inertie 6, 36, 37, 72, 104, 126
 information 129, 158, 173, 182
 initiative 220, 256, 260
 innovation 47, 56, 220, 234
 intelligence 18, 238
 invariant 89

L

liberté 8

M

management 12, 25, 26, 29, 33, 35,
 225, 230
 management gap 225
 management stratégique 36, 38, 58,
 237
 mirages 170, 172, 174
 Mittal 18
 mobilisation 46
 mode 238
 modèle 19, 131, 134, 136
 modes 44, 54, 55, 57
 mondialisation 221, 235
 motivation 53, 220, 234
 mutation 72

N

nécessité 13

O

organisation 32, 35, 226, 239

P

passé 7, 8, 135
 permanence 114
 pilotage stratégique 45, 47, 51
 planification 25, 29, 35, 36, 57
 planification stratégique 25, 38, 57
 préactivité 9, 56
 prévision 5, 38, 64, 123, 133, 142,
 165
 proactivité 9, 56
 projet d'entreprise 241
 projets 238, 240, 260
 prospective 6, 10, 25, 49, 57, 83, 237
 prospective stratégique 25, 58

Q

qualité 12, 52, 176, 254
 question 174

R

réactivité 9
 réchauffement climatique 103
 réformes 23
 rétrospective 85, 87, 104
 rêve 1, 4, 5
 rigidités 12
 rupture 88

S

scénario 86, 139
 segmentation 42
 segmentation stratégique 47, 55
 stratégie 25, 26, 35, 43, 49, 57, 172,
 219
 structures 75, 219, 229
 subventions 148
 système 72, 75

T

technologies 67, 170, 173, 184
technologique 67, 166, 171
temps long 95, 103

V

valeur ajoutée 18
vision 238, 239, 240
vision globale 21