

Prospective et prévision dans l'entreprise : un bilan critique

André Signora (1)

Les années 1973 et 1974 ont marqué une cassure, non seulement pour l'évolution de l'économie mondiale, mais également pour le métier des économistes d'entreprise qui, depuis lors, ne cessent de s'interroger sur leurs techniques, sur leurs méthodes, sur leur discipline même. Oh bien sûr, a posteriori on trouve des économistes qui affirment que la cassure n'est pas intervenue ces années là ; qu'elle date de bien avant : du début des années 60 pour les uns, de la fin pour les autres. Toujours est-il qu'en 1974 la plupart des économistes « n'y ont vu que du feu ». La crise de l'année 1975 a d'abord été interprétée comme un aléa conjoncturel, puis comme un aspect cyclique ; ce n'est que peu à peu que l'on a pris conscience d'une rupture des tendances profondes. Les plus clairvoyants d'entre nous pourraient se vanter, non pas certes d'avoir prévu, mais du moins d'avoir correctement interprété ce qui se passait assez tôt après l'événement.

L'économiste d'entreprise a donc été amené à réfléchir sur ses méthodes. Il n'est pas plus masochiste qu'un autre : ce sain exercice d'introspection lui a été à bon droit demandé par ceux qu'il est chargé de conseiller. Il est des économistes, moins motivés peut-être, que les doutes qui sont les nôtres n'ont pas encore effleurés.

L'ouvrier qui vient de rater une pièce ne s'interroge pas d'abord sur sa maladresse — c'est humain — mais commence par inspecter ses outils pour voir s'ils sont en bon état. C'est ce que nous avons fait. Comment se pouvait-il que les outils sophistiqués dont nous disposions, pas seulement les modèles, mais les enquêtes, toute la panoplie de statistiques à court terme, ne nous aient permis de voir à l'avance ni le retournement ni surtout son ampleur ?

(1) Chambre Syndicale de la Sidérurgie. Cet article a été rédigé en collaboration avec Daniel Bouchacourt (Lafarge), Gérard Desseigne (SNIAS) et Albert Merlin (Saint-Gobin). Les quatre auteurs sont membre de l'AFEDE, Association Française des Économistes d'Entreprises.

Nous nous sommes alors aperçus que tout notre arsenal était fondé sur l'analyse et le prolongement de tendances ; qu'au mieux les retournements éventuels étaient appréciés par référence au passé. Y avait-il moyen de faire autrement ? Avec le recul on peut répondre « peut-être » mais il est indéniable que nous n'y étions pas conceptuellement préparés.

L'économiste praticien, le « prévisionniste » n'a jamais eu le droit de dire autre chose que la double proposition suivante : « si tels événements arrivent, alors les conséquences chiffrées en seront celles-ci ». La première proposition se limitait le plus souvent à « si les tendances fondamentales se prolongent comme par le passé ». Ce n'est pas bien original. Il est normal dans ces conditions qu'elle soit passée de plus en plus inaperçue, permettant ainsi aux résultats chiffrés de prendre une importance disproportionnée et à la limite une existence autonome.

Cette tendance, qui semble avoir culminé vers 1970, c'est-à-dire juste avant de recevoir un cinglant démenti, était renforcée par deux éléments. D'abord — nul ne l'ignore — le patron est surmené et n'a pas le temps de lire un texte long. Il préfère lire un tableau. L'économiste qui avait assorti ses prévisions de nombreuses réserves était parfois, lorsqu'il était lucide, consterné de constater que son travail, en bout de course, n'était jugé que sur les quelques chiffres qu'il lui avait bien fallu avancer.

Le deuxième élément est ce que l'on pourrait appeler le « terrorisme du modèle ». Comment mettre en doute ce qui sortait d'un modèle de plusieurs milliers d'équations ? Surtout quand ces résultats paraissaient « raisonnables »... parce qu'ils étaient plus ou moins dans la ligne des évolutions passées. Le nombre d'équations du modèle avait un effet sécurisant tel, que rares sont ceux qui, même aujourd'hui, osent poser ces questions irrévérencieuses : parmi ces équations, quelle est la part de celles qui décrivent des comportements par rapport à celles qui ne sont que des simples égalités comptables ? Et comment fonctionnent les équations de comportement ? Quels sont les intrants exogènes au modèle ? Comment sont-ils calculés ?

La première conclusion à laquelle nous sommes parvenus est qu'il faut rendre aux faisceaux d'hypothèses entrés dans les modèles l'importance qui a toujours été la leur. L'ennui est que le raisonnement par prolongement de tendances ne tient plus, la constitution de l'OPEP, les événements d'Iran, le succès des théories de M. Milton Friedman et le maintien contre vents et marées des politiques économiques qu'elles inspirent, comment prévoir et comment rendre compte des effets de tels événements qui affectent des domaines aussi différents que la stratégie économique, la stratégie militaire et les idées plus ou moins philosophiques qui se mêlent de recevoir une application ?

On a alors retrouvé sinon inventé les méthodes des scénarios dont les caractéristiques techniques sont décrites par ailleurs. On peut les définir

comme la description, à l'aide d'enchaînements logiques, de plusieurs futurs possibles, en fonction de la réalisation ou de la non réalisation d'événements donnés (scénarios exploratoires).

Le changement, qui va au-delà des mots, est dans la substitution du mot «possible» au mot «probable» qui gouvernait la «prévision». Mais pour l'économiste d'entreprise, et surtout pour son patron, cela demeure une subtilité de langage. Parce qu'en fin de compte, parmi n possibilités, il va bien falloir pour l'économiste en sélectionner un petit nombre et pour le décideur en choisir parfois une seule.

Comment dire que tel enchaînement possible est plus probable que d'autres et doit donc être choisi ? Tel est notre problème. La seule solution trouvée jusqu'ici consiste à obtenir l'assentiment du plus grand nombre possible d'«experts», et des décideurs. Le métier de l'économiste est alors d'assurer une cohérence logique, la meilleure possible, des scénarios proposés.

Même si le «prestige» de la profession doit en souffrir, il faut que tous les intéressés soient associés plus ou moins directement au processus d'élaboration du scénario. Et ce n'est pas une mince affaire. L'économiste d'entreprise doit renoncer au jargon plus ou moins ésotérique cher aux théoriciens et qui a certes sa valeur de précision, mais qui bloque l'essentiel ; c'est-à-dire la transmission de la pensée. Un exemple presque trivial : la «formation brute de capital fixe» c'est précis. Mais l'économiste qui doit savoir ce que le terme recouvre exactement et a donc besoin de l'utiliser, doit, vis-à-vis des autres, parler simplement d'investissements. On pourrait citer des nuées d'exemples moins simples où la rigueur et la précision ont conduit à l'utilisation de termes incompréhensibles pour le non initié. Il est irréaliste de penser que c'est au décideur de s'initier : la montagne ne peut pas aller à Mahomet. Le tout est une question d'équilibre, certes difficile à trouver, mais indispensable si l'économiste ne veut pas se retrouver dans un ghetto... ou au chômage.

Mais le consensus des décideurs sur le choix d'un avenir possible ne doit pas être obtenu n'importe comment. Dans ce domaine également des techniques sont disponibles qui sont décrites par ailleurs. Mais elles sont souvent longues et coûteuses, alors que les délais d'une étude demandée à l'économiste d'entreprise sont courts et son budget limité.

Que fera-t-on alors des modèles, fleurons de notre «science» ? Et bien ils seront utilisés à leur place : c'est-à-dire non pas comme outils de prévision, mais comme outils de simulation, de quantification d'hypothèses retenues à l'étape précédente ; ils n'ont jamais été autre chose. Mais là encore il faut démythifier. Aucun modèle n'est neutre, il est une construction mentale de son auteur. S'il n'en était pas ainsi, il n'existerait qu'un seul modèle macroéconomique : le Modèle. Tel n'est bien évidemment pas le cas... Il en résulte la nécessité pour l'économiste d'entreprise de connaître les rouages du modèle qu'il utilise, ce qui est relativement simple quand celui-ci est de

«fabrication maison», mais devient plus délicat lorsqu'il faut faire appel à de grands modèles extérieurs. Même dans ce cas, il importe d'en connaître à peu près les mécanismes. On peut planter droit un clou avec un marteau tordu si l'on sait que le marteau est tel.

Nombreux sont maintenant les économistes qui hésitent à faire une confiance aveugle aux résultats d'un modèle extérieur, peut-être est-ce la réaction après une période de foi du charbonnier...

L'Association Française des Economistes d'Entreprise fait appel à de grands modèles macroéconomiques pour simuler des hypothèses qui résultent d'enquêtes auprès de ses membres (voir encadré) ; il s'agit là d'une bonne façon d'apprivoiser sans trop de complexes ces monstres statistiques.

Des modèles plus simples peuvent être utilisés pour quantifier des scénarios exploratoires, mais également pour étudier et quantifier les cheminelements dans le cas de scénarios normatifs. En période d'incertitude comme aujourd'hui, cette dernière technique semble de plus en plus utilisée.

Au lieu d'explorer des avenir possibles, on se fixe a priori une image souhaitable ; il faut alors étudier les moyens utilisables pour atteindre cette image future en fonction de contraintes possibles. Ici l'avenir est supposé connu et souhaité par le décideur : l'économiste doit indiquer comment et quand, en fonction de diverses hypothèses il sera possible de l'atteindre.

Que l'on soit amené à adopter l'une ou l'autre démarche exploratoire ou normative, le problème se pose de l'adéquation des modèles non plus considérés maintenant sous l'aspect des biais éventuels, mais sous celui de leur vertu explicative. Deux reproches sont très souvent faits à cet égard : l'absence d'intégration de l'environnement international, et d'intégration du jeu des différents acteurs. Cela ne résulte pas du hasard, il s'agit d'une prise de conscience de la part de ceux qui ont compris que l'ère est révolue où une entreprise pouvait vivre «dans son coin» sur un marché limité.

L'entreprise à marché local a appris que son destin pouvait dépendre de l'appréciation des effets d'une décision prise à Ryad ou d'une stratégie élaborée à Séoul. Ceci est encore plus vrai pour une grande entreprise présente sur le marché international. Les économistes qu'elle emploie doivent désormais donner une dimension mondiale à leur analyse en y intégrant des variables non économiques. C'est le cas des industries dites de pointe, même en dehors de l'aspect technologique sur lequel nous reviendrons, qui doivent construire leur stratégie en fonction de celle des autres. C'est également le cas des industries situées en amont du processus de production comme celles qui produisent des biens intermédiaires, et qui doivent intégrer non seulement la stratégie de leurs concurrents, mais aussi celles de leurs clients.

Ainsi l'appréciation des données de la concurrence et des clients devient aussi importante que celle des marchés. De plus en plus on demande à l'économiste une prévision de l'évolution future des coûts de l'entreprise et de ses

concurrentes et des coûts relatifs des différents produits fabriqués (compétition interproduits). Cette tendance a été induite par un bouleversement de la structure des prix relatifs à la suite des montées brusques de certain prix (énergie par exemple), de l'émergence de nouveaux producteurs traditionnels, et de l'apparition de nouveaux besoins. Ces études ont entraîné une remise en cause de quelques idées bien ancrées, par exemple sur les économies d'échelle ou sur le coût réel de la main-d'œuvre. Celui-ci doit intégrer toutes sortes de paramètres qualitatifs difficiles à saisir, ce qui conduit à se poser des questions sur l'appréhension que l'on a de concepts comme les progrès de productivité.

Pour ce passage délicat du macroéconomique, au microéconomique ou au mésoéconomique, il faut bien dire que l'économiste d'entreprise ne se sent pas très aidé par ses collègues théoriciens et fabricants de modèles. Il est bien souvent livré à lui-même et obligé d'innover avec les moyens du bord, qui sont parfois artisanaux, sans que ce mot ait rien de péjoratif d'ailleurs.

Il se trouve surtout privé d'informations. Si en France le retard sur d'autres pays est en grande partie comblé au niveau de l'information macroéconomique, il s'agrandit dans le domaine microéconomique. La mise en place de banques de données sur les entreprises, l'étude de lois à partir de ces données ont de grands progrès à faire. L'économiste d'entreprise s'interroge souvent sur l'opportunité qu'il y aurait de moins investir sur le macro-modèle, et d'investir massivement sur le micro-modèle qui devrait enfin quitter le domaine purement théorique où il est confiné.

Ces différentes nécessités résultent d'une conscience accrue de la diversité des approches selon les entreprises, mais surtout selon les pays ou zones géographiques et selon les marchés. On comprend que la tâche soit gigantesque et elle ne saurait être menée à bien par les spécialistes d'une seule discipline qui serait l'«économie» au sens étroit que lui donnent la spécialisation et le cloisonnement croissants qui ont caractérisé les dernières décennies.

La dimension mondiale, les changements de comportement, les jeux des différents acteurs en concurrence, tout plaide pour une collaboration pluridisciplinaire où dialogueraient politologues, sociologues, économistes, techniciens etc.

Il faut bien reconnaître que nous sommes là presque en Utopie, car aujourd'hui les tenants de ces disciplines sont ultra-spécialisés, se sont forgé un langage, ont choisi des directions d'études différentes, le tout ressemblant beaucoup à une tour de Babel.

Résumons-nous : l'économiste d'entreprise a découvert avec la crise qu'il était extrêmement pauvre. Pauvre en statistiques et en outils d'analyse dans le domaine qui est le sien, celui de l'entreprise et du secteur professionnel. Pauvre en informations dans les disciplines complémentaires de la sienne. Pauvre surtout parce que la complexité et l'étendue de son champ d'investi-

gation s'accroissent : ou, plus, exactement, parce qu'il a pris conscience de cette complexité et de cette étendue. Les images simplificatrices qu'il utilisait jusqu'à présent sont devenues inopérantes. A la période des pseudo-certitudes s'est substituée une période d'incertitude assumée qui nécessite une refonte totale des approches.

Il est un domaine où la pauvreté confine au dénuement, c'est celui de la prévision des facteurs technologiques. Ce n'est pas que la littérature manque sur ce sujet qui était particulièrement à la mode il y a dix ans, mais elle est la plupart du temps fort théorique.

Prenons d'abord le cas des technologies dites avancées. On a eu longtemps tendance à s'en remettre au technicien pour proposer de nouveaux produits qui s'imposent grâce à leur valeur technologique. Concorde a été un facteur de prise de conscience : les techniciens avaient bien fait leur travail, mais le marché n'était pas au rendez-vous. Dans le cas de la vidéo, le marché était bien là, mais les techniciens français n'étaient apparemment pas au rendez-vous. Une percée technologique n'est pas suffisante pour vendre et l'œil sur la concurrence ne doit jamais se fermer. La nécessité de bien étudier le marché donne un rôle accru à l'économiste, mais ce rôle n'est rien moins que facile. Si le bon sens dicte qu'un produit ne doit pas être en retard sur le marché, il est subtil de comprendre qu'un produit peut être aussi trop en avance, comme dans le cas du supersonique. L'événement peut parfois jouer des tours : c'est jouer de malchance que de mettre au point un pare-brise ultra-performant au moment où l'on instaure l'obligation de la ceinture de sécurité... Que dire, à un niveau plus vaste, du « tout électrique » puis du nucléaire, etc. Quelles que soient les techniques visant à réduire le risque, le risque subsiste.

Dans un domaine comme le « spatial civil » les choix sont particulièrement difficiles dans la mesure où le futur dépend non seulement d'innovations technologiques, mais aussi de décisions politiques qu'il faut prévoir. Comment prévoir une décision de la NASA soumise elle-même aux décisions budgétaires des « politiques » ? Les congrès internationaux permettent de voir se dessiner des tendances, mais il faut bien constater que dans ce cas on se borne à surveiller le marché plutôt qu'à le prévoir.

La prévision se fait probablement au niveau des états-majors militaires où des outils très sophistiqués sont mis au point, auxquels l'entreprise n'a d'ailleurs pas accès. Il ne lui reste pratiquement plus que la possibilité d'avoir « plusieurs fers au feu » en prévision de plusieurs développements possibles.

La prévision technologique est, peut-être paradoxalement, tout aussi complexe dans le cas des industries produisant des biens intermédiaires. Apparemment pourtant le problème paraît simple : il s'agit surtout de prix relatifs. Si un matériau devient relativement trop cher, son utilisation régressera. En fait, ce n'est pas aussi limpide.

L'entreprise cliente n'est pas obligatoirement décidée à opter pour tel matériau par rapport à tel autre, sinon la prévision serait facile. Elle-même est sollicitée de l'intérieur ou de l'extérieur par des innovations qui donnent l'avantage tantôt à un matériau, tantôt à l'autre. Le prévisionniste qui travaille pour une industrie produisant des biens intermédiaires doit être au courant des alternatives qui se présentent aux secteurs clients et doit faire en sorte que ses ingénieurs relèvent le défi ainsi posé. S'ils le font, une tendance peut être corrigée ; s'ils ne le font pas ou s'ils le font trop tard, le résultat inverse peut intervenir. Le jeu se fait à trois ou quatre acteurs au moins : le consommateur, le secteur client des biens intermédiaires et fournisseur du consommateur, les secteurs producteurs de biens intermédiaires.

Selon les besoins induits par des innovations au niveau de chacun de ces acteurs, l'avenir peut tendre d'un côté ou de l'autre, avec des hésitations, des retours en arrière, des accélérations qui sont difficilement prévisibles dans la mesure où des facteurs multiples, technologiques certes, mais aussi économiques, voire sociologiques, interviennent et jouent les uns sur les autres. Quelques exemples : métal, béton et autres matériaux dans la construction ; verre, carton plastique et métal dans l'emballage.

L'économiste d'entreprise doit analyser le présent et si possible éclairer l'avenir pour les « décideurs », c'est dire qu'il se trouve à la charnière du théorique et du concret ; client des théoriciens et fournisseur des « hommes du terrain »... autrement dit entre l'arbre et l'écorce. Il est normal que dans un article comme celui-ci, il se tourne vers ses fournisseurs avec trois « messages ».

L'AFEDE

L'Association Française des Economistes d'Entreprise, AFEDE, comprend aujourd'hui 210 membres groupés dans 115 entreprises du secteur public et privé, banques et organismes professionnels.

Depuis 1968, le développement de l'Association se poursuit. Elle est devenue au fil des ans un forum de réflexion technique, de contacts étroits entre ses membres et un interlocuteur recherché par les pouvoirs publics et les milieux d'affaires français et internationaux. Par l'organisation de réunions régulières avec l'INSEE, le Commissariat du Plan, les instituts de conjoncture et les centres de recherche sur l'économie, etc., et la publication de ses travaux dans la grande presse, elle est un point de passage obligé pour tous ceux qui veulent, au-

delà de la connaissance de l'économie académique, savoir et comprendre ce qu'est réellement l'économie appliquée au sein des entreprises engagées dans la compétition économique.

Le succès de la formule de l'économiste d'entreprise est confirmé par l'arborescence des structures européennes. EUROFABE — qui regroupe 7 associations nationales d'économistes d'entreprise — et la structure internationale IFABE dont l'ambition est d'établir au niveau mondial un réseau dense, permettent aux économistes du concret de se connaître, de se consulter pour chercher ensemble les voies du progrès économique.

*Michel Develle
Président de l'AFEDE*

La période du «garbage in, gospel out» semble heureusement terminée et il faut que les constructeurs de modèles en aient conscience s'ils veulent trouver une clientèle en-dehors de leurs cercles et des médias. Jamais le besoin d'études n'a été aussi fort, mais l'époque n'est plus aux études dans lesquelles la complexité du langage et la confusion des concepts masquent les simplifications abusives et la méconnaissance des réalités.

L'appareil statistique des données de base est riche au niveau macroéconomique. Il est indigent aux niveaux microéconomique et mésoéconomique. Il faut le développer si l'on souhaite que les études aient une efficacité pour l'entreprise qui est — faut-il le dire ? — la première intéressée en tant qu'acteur fondamental du jeu économique.

Enfin, il est urgent d'organiser le développement de l'information technologique, si cette urgence ne convainc par le lecteur nous l'invitons à méditer sur ce qui se fait dans certains pays étrangers au lieu de s'étonner de leurs réalisations.

Ce n'est que par le développement dans ces directions que l'on pourra passer au stade offensif au lieu de borner notre «science» à l'organisation tardive de la défense à partir de constats tout aussi tardifs des évolutions.

