La prospective de l'économie et son développement ces prochaines années : résultats d'un essai d'application dans l'industrie horlogère suisse

Autor(en): **Bauer, Gérard**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique franco-suisse**

Band (Jahr): **48 (1968)**

Heft 3: **1918-1968 cinquantenaire de la Chambre de commerce suisse en France**

PDF erstellt am: **29.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-888025

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

La prospective de l'économie et son développement ces prochaines années

Résultats d'un essai d'application dans l'industrie horlogère suisse

Gérard BAUER

Président de la Fédération suisse des associations de fabricants d'horlogerie

La prospective : le mot est à la mode, et l'on sait combien les engouements peuvent être vains ou dangereux. La prospective, cependant, ne constitue pas à certains égards une science ou une méthode nouvelle. Elle procède essentiellement d'une part des transformations toujours plus rapides du monde contemporain, et d'autre part de la volonté, face au déferlement des événements, de rester maîtres de nous-mêmes et de notre avenir.

Nous sommes, en effet, fréquemment tentés, au hasard des réflexions fugitives que nous permet la vie professionnelle d'aujourd'hui et des préoccupations qui assiègent nos esprits, soit d'adopter peut-être une attitude d'abandon, soit de penser que le monde, n'ayant jamais cessé de changer seul, le rythme de l'évolution s'est modifié, et qu'au demeurant « tout se ressemble, tout se répète, tout continue » (1).

Or, on ne voit pas comment, face à une évolution à laquelle nous nous serions résignés et qui nous ferait peur, nous pourrions remplir avec succès les tâches qui nous incombent. D'un autre côté, si nous nous accordons à penser que la science et la technique joueront dans nos sociétés humaines un rôle grandissant, nous ne pouvons dans le même temps adopter, vis-à-vis de cette situation, une attitude d'expectative. Le faire, c'est risquer de voir le développement accéléré des sciences et des techniques susciter plus de problèmes qu'il n'en résoudra, sinon aux dirigeants actuels, du moins à leurs successeurs.

(1) Gaston Berger : « Sciences humaines et prévision », dans « La Revue des Deux Mondes », 1er février 1957. Dans le même article, Gaston Berger a défini avec sa lucidité coutumière notre temps et ses lendemains : « L'originalité de la période en laquelle nous vivons ne réside pas dans le fait que le monde change, ni même qu'il change de plus en plus vite. Ce qui est nouveau, c'est que l'accélération est devenue immédiatement perceptible, et qu'elle nous affecte directement. »

Entre ces deux extrêmes, notre attitude doit être toute de réflexion à des fins de synthèse, et toute de volonté à des fins d'action. Nous devons refuser de considérer passivement que l'avenir est contenu tout entier dans le présent, ou qu'il est fait seulement d'une projection du passé. S'efforçant de prévoir les événements et leurs conséquences, notre comportement doit tendre à les infléchir toutes les fois qu'ils risquent de modifier dommageablement et indûment un équilibre satisfaisant dans les relations d'individu à individu, d'individu à société et d'entreprise de l'économie à État, ou quand ils aboutissent à compromettre juridiquement ou matériellement la liberté de pensée et d'action de l'homme.

Une fois que nous aurons levé l'option fondamentale, portant sur la conception de base du monde contemporain et de ses lendemains, sur les méthodes comme sur la finalité de notre rôle humain, sur notre rôle dans le contexte de l'entreprise ou de l'association professionnelle, sur la structure de nos sociétés politiques et économiques, nous nous sentirons en mesure d'affronter et de résoudre les problèmes posés et d'adapter nos moyens, pour en faire les instruments de travail que requièrent les échéances de demain.

En tant que volonté de maîtriser l'avenir, la prospective peut être l'expression moderne désignant une attitude normale et vieille comme le monde. Nous laisserons-nous dévorer par l'incendie? Le mythe de Prométhée n'a rien perdu de son actualité.

***

La seconde notion d'où procède la prospective n'est autre que la prise de conscience des transformations sans cesse accélérées de notre époque. La densité toujours accrue des suites chronologiques dans lesquelles nous sommes insérés, la jungle de nouvelles dans laquelle nous nous débattons, rendent toujours moins aisés l'empirisme terre-à-terre, l'adaptation maladroite à un événement que nous n'avons pas su prévoir, que nous n'apercevons que quand il nous prend à la gorge et auquel nous ne pouvons dès lors répondre que par une mesure elle-même immédiatement dépassée par l'événement suivant; réciproquement, une méthode de prévision à long terme, nous permettant de dominer les faits au lieu de les subir, devient de plus en plus indispensable. L'empirisme a fort bonne réputation; on se vante parfois d'en suivre les règles, et c'était une méthode acceptable quand les intervalles séparant dans le temps et dans l'espace les diverses étapes d'une évolution étaient suffisamment larges pour autoriser de procéder en temps utile aux modifications indispensables. Mais nous devons comprendre aujourd'hui que nous n'avons plus la possibilité d'apporter des corrections à notre attitude, entre des événements toujours plus proches les uns des autres. Il nous faut maintenant nous déterminer en vue de longs développements.

Si, d'une part, la prospective correspond à une tendance aussi ancienne que l'homme, de l'autre, elle répond à un besoin fondamental et impérieux du monde contemporain.

***

Qu'est-ce donc que la prospective? Elle n'est pas, a dit M. Jacques de Bourbon-Busset « une science qui aurait ses lois. Elle n'est pas non plus, comme commencent à le croire certains, un art qui aurait ses règles, encore moins, évidemment, une sorte de panacée » (1).

La prospective est une forme particulière de prévision, et il convient de distinguer très nettement l'une de l'autre. « La prévision, a dit M. Alfred Landucci (2) cherche à donner une idée des événements probables auxquels il faudra s'adapter, alors que la prospective cherche à fixer des objectifs possibles auxquels il faudra parvenir. »

De son côté, M. Pierre Massé, dans l'étude qu'il a consacrée à ce thème (3), montre comment la prévision, telle qu'on la conçoit et qu'on la pratique ordinairement, suppose ce qui sera dans le prolongement de ce qui a été, considère l'avenir comme une simple projection du passé. La prospective, au contraire, est une attitude selon laquelle « aucune projection du passé ne peut constituer un avenir ». A l'opposé de la prévision, elle n'usera de l'extrapolation qu'avec beaucoup de prudence.

Tout centre de décision — gouvernement, administration, chefs d'entreprises, individus — doit éviter deux écueils, dit encore M. Pierre Massé : « L'un est d'accorder trop de foi aux projections mécaniques du passé, l'autre est de se complaire dans des perspectives sans date, sans substance et sans contours. Entre ces deux attitudes, la prospective doit jeter un pont. Adepte du doute scientifique, elle doit se livrer à la critique des hypothèses et ne rien tenir pour acquis sans l'avoir contrôlé par un travail d'équipe faisant appel à des compétences diverses et étendues. »

« Mais après avoir remis en cause, conclut notre auteur, la prospective doit remettre *en ordre* ». Son rôle, pour reprendre une expression combien exacte dans son réalisme et sa sérénité, est de « crayonner d'une main à la fois précise et légère les visages de l'avenir ».

Ainsi, la prospective est surtout une prévision *lointaine*. Obligatoirement, pourrait-on dire, puisqu'il s'agit d'écarter le danger que représente la densité des suites chronologiques à notre époque. L'échéance envisagée

(1) « L'avenir de la prospective », exposé présenté le 10 février 1962 à Paris.
(2) « Prospective appliquée à l'entreprise » dans « Prospective », nº 6 (1960).
(3) « Prévision et prospective », dans « Prospective », nº 4 (1959).

ALUSUISSE

Le Groupe Alusuisse,
présent sur le marché français depuis 1906,
déploie ses activités par ses filiales,
dans les domaines de la bauxite, de l'alumine,
du Gallium et des demi-produits (profilés)
par la

SFIA

Société Française pour l'Industrie
de l'Aluminium, Marseille,
et par

BOXAL

Boxal Beaurepaire SA, Beaurepaire,
entreprise spécialisée dans la
fabrication de boîtes en aluminium.

se situe à dix ans, à quinze ans, ou même plus, ce qui entraînera diverses difficultés, entre autres celle de disposer des instruments voulus. De même que, parfois, sur le plan collectif, nous vivons au siècle de l'atome, de l'électronique et de la recherche spatiale, avec des idéologies contemporaines de l'âge du charbon et du fer, de même, sur le plan individuel, aurons-nous de la peine à imaginer la situation de 1970 avec un outillage intellectuel acquis en 1930.

Plus il faut voir à long terme, plus le nombre des facteurs à faire intervenir dans le raisonnement s'élève. La prospective est donc encore une prévision *globale*, d'autant plus qu'interviennent avec une vigueur croissante, aujourd'hui, les phénomènes d'interdépendance des facteurs conditionnant l'évolution du monde, la complémentarité des disciplines scientifiques, ou la transformation des relations internationales et la généralisation des échanges. De nouveaux obstacles nous attendent. Il s'agira de donner aux différents facteurs la place voulue, d'en faire la synthèse exacte : « L'esprit prospectif, a-t-on dit, n'est en aucune manière celui d'une planification universelle et infaillible : *il ne prédétermine pas, il éclaire* ».

Enfin, la prospective doit être *désintéressée*. Cela tient au fait que pour être globale, elle doit se placer haut et que, procédant de la volonté humaine, elle ne saurait avoir d'autre but que de faire émerger l'homme », d'affirmer « l'homme et sa place dans le monde ».

Cette méthode, un certain nombre d'industries, depuis quelques années, se sont efforcées de l'appliquer dans leur propre secteur. L'une des premières tentatives, particulièrement fructueuse, fut celle réalisée par Kodak, à l'initiative de son président-directeur général, feu M. Alfred Landucci, qui en a donné la relation dans un des cahiers de « Prospective » (1). Tout aussi intéressante, l'expérience menée à SNECMA a fait l'objet d'une monographie (2), qui constitue également un des documents les plus utiles à qui veut comprendre le mécanisme d'application des idées de Gaston Berger dans le contexte concret d'une entreprise particulière.

***

Quittant le cadre de l'entreprise, le groupe de prospective de l'industrie horlogère suisse, créé en 1963, a tenté de dégager les lignes directrices et les tendances qui allaient influencer un secteur industriel tout entier.

Voici, dans les grandes lignes, comment l'entreprise a été engagée et sur quelles bases elle s'est développée.

Notre commission, ainsi que le rapport de synthèse « L'Horlogerie Demain » (3) ont tenté d'appliquer le principe qu'il était nécessaire d'avoir une vision globale du devenir, en tenant compte de toutes les interdépendances, parce qu'au centre de l'évolution des facteurs scientifiques, politiques, démographiques ou économiques, il y avait et il y aura toujours, d'abord et surtout, l'homme.

Cette étude s'est développée de la manière suivante : nous avions choisi un certain nombre de thèmes, dont chacun a été l'objet d'une ou plusieurs séances de travail. Le thème choisi était introduit par un ou plusieurs exposés donnés soit par un membre du groupe, soit par des personnalités extérieures, invitées à venir apporter le résultat de leurs réflexions. Ces exposés étaient ensuite suivis d'une très large discussion. Le programme de travail adopté peut se scinder en deux parties : l'étude des facteurs techniques, économiques, sociologiques, politiques, etc., qui peuvent exercer une influence sur l'avenir de l'industrie horlogère, puis l'étude des conséquences de ces changements, en particulier sur l'activité de l'industrie (produits, qualité, diversification, etc.).

Nous n'avons pas voulu faire un travail de spécialiste; au contraire, notre groupe a été composé d'hommes venant d'horizons extrêmement différents, puisqu'il comprenait des industriels, des responsables d'organisations professionnelles, un banquier, des professeurs d'universités, des scientifiques, et qu'au cours des diverses séances, nous avons eu l'occasion d'inviter des personnalités venant de toutes les branches de l'économie. Cette rencontre d'hommes vouant leur vie à des activités diverses a été un des facteurs les plus intéressants et vivifiants de ce dialogue.

Nous avons créé un groupe de réflexion parce qu'il nous semblait indispensable de faire le point et d'évaluer les conséquences que pourrait avoir, pour notre industrie, l'évolution extrêmement rapide de facteurs de tout ordre qui influencent son activité. Par exemple, le progrès des techniques de production, par l'apparition de chaînes de montage, puis probablement, dans un proche avenir, de chaînes automatiques; l'apparition de marchés entièrement nouveaux dans les pays du Tiers Monde, ou l'apparition de concurrents puissants, sont toutes des questions qui méritent notre attention et notre préparation.

L'industrie horlogère avait d'autant plus besoin, au moment de mettre en œuvre ses nouvelles structures, de définir ses nouveaux objectifs à long terme. Il importait de procéder à l'examen de la situation et de dégager quelles seraient les grandes voies de son développement futur.

D'une manière générale, un tel effort de réflexion s'impose dans tous les secteurs de la vie économique

(1) Alfred Landucci, *op. cit.*
(2) « SNECMA : une expérience de prospective appliquée » Paris 1963.
(3) « L'Horlogerie Demain » : Étude prospective de l'industrie horlogère suisse, Fédération horlogère suisse, 1967.

ou politique, en raison du mouvement accéléré auquel nous sommes soumis, dans tous les aspects de notre activité — observation en voie de devenir un lieu commun.

La principale conclusion à laquelle nous pouvons arriver est que l'industrie horlogère a un avenir certain et fructueux. Nous pouvons être optimistes, à la condition, cependant, que les dirigeants de notre industrie sachent faire preuve de courage, d'imagination, de ténacité, pour s'adapter aux nombreux changements qui résulteront de l'évolution technique ou de l'évolution des marchés, pour ne citer que deux secteurs de changement.

Une deuxième conclusion est, en effet, que les choses vont changer bien vite, et qu'il faudra prendre à temps les mesures nécessaires pour être et demeurer compétitif et trouver des formules nouvelles qui répondent aux situations nouvelles.

En ce qui concerne les structures de notre industrie, le groupe est tout d'abord arrivé à la conclusion que le changement dans les techniques de production, dans le comportement du marché, dans la situation de la concurrence et les nécessités du financement et de la recherche, imposait un mouvement de concentration, principalement au stade du produit terminé. Nous ne pensons pas, pour autant, que les petites entreprises sont condamnées; au contraire, elles ont, elles aussi, un avenir si elles savent se spécialiser. Notre industrie, pour être pleinement capable de faire face aux défis qui lui sont posés, doit promouvoir et susciter des groupes puissants et pilotes.

D'autre part, nous avons constaté que, pour de nombreux motifs — touchant par exemple à la politique du produit, sa conception, qui doit être adaptée aux besoins et possibilités du marché, touchant également, par exemple, aux tendances vers l'automatisation du remontage, qui ne peut être considéré isolément — il est nécessaire que soit réalisée une liaison industrielle toujours meilleure, entre le fabricant des pièces constitutives d'une part, et le fabricant d'horlogerie d'autre part, soit une « verticalisation » plus poussée, en lieu et place du compartimentage actuel.

Le groupe est aussi arrivé à la conclusion qu'il était nécessaire de revoir les principes de nos relations avec les industries horlogères d'autres pays. Il ne fait pas de doute que notre responsabilité première est et demeure d'assurer le maintien d'une saine industrie horlogère dans nos régions, permettant de conserver le plein-emploi.

Il nous semble, cependant, qu'une conception étroitement nationaliste d'une politique horlogère est inadéquate, et qu'il est nécessaire d'instituer des rapports de collaboration ou d'intéressement avec les industries d'autres pays.

Pour ce qui concerne le personnel qui œuvre actuellement dans l'industrie horlogère, nos réflexions nous ont conduits à penser que l'avenir offrait de grandes possibilités pour des carrières intéressantes, que ce soit dans les spécialités économiques ou de « management », ou encore dans les spécialités techniques, scientifiques, etc. Mais il faut se rendre compte que les métiers horlogers changent et vont beaucoup se modifier à l'avenir, et qu'il sera nécessaire de faire preuve de beaucoup de souplesse, de savoir constamment acquérir de nouvelles connaissances pour suivre l'évolution technique et économique.

Nous cherchions à susciter un intérêt, susciter une réflexion. Nous sommes heureux si nous pouvons contribuer à créer un « réflexe conditionné vers l'avenir ». C'est là l'important pour n'importe quel secteur économique : prendre toutes nos décisions en fonction, non pas de nos préoccupations quotidiennes, mais en fonction de leurs devenirs, de leurs résultats, de leurs conséquences dans 5, 10 ou 20 ans. Dans le monde, en évolution rapide ou en révolution, qui est le nôtre, il faut savoir regarder loin si l'on veut prendre les bonnes décisions. Nous espérons que cette analyse de l'« Horlogerie Demain » en provoquera d'autres, qu'elle suscitera d'autres remises en question, dans notre industrie ou dans d'autres branches de l'économie.

Nous traversons une période des plus captivantes de l'évolution du monde, mais nous avons aussi la responsabilité de préparer ce demain. Le rôle du chef d'entreprise est de prévoir et préparer cet avenir, dans un but humanitaire et non uniquement technique ou lucratif. Notre devoir est de structurer l'avenir en fonction de l'homme, et non de laisser à la machine le soin d'asservir la personnalité humaine. L'homme se sentira libre et grandi en contrôlant toujours mieux la nature, en prévoyant et acceptant les changements.

Les études comme celles de la SNECMA, de Kodak-Pathé ou de l'industrie horlogère ne sont pas forcément valables pour d'autres branches économiques; les méthodes devront être adaptées, les résultats seront différents; mais elles auront mis les cadres en face de leurs responsabilités, et seront en mesure de répondre d'une manière favorable et en connaissance de cause aux changements inévitables qui se préparent.

« Regarder l'avenir lointain, pour citer une dernière fois Gaston Berger, n'est pas rêver et attendre. C'est faire *tout de suite* ce qui est en notre pouvoir pour le préparer ». Créer ce « réflexe conditionné vers l'avenir » deviendra de plus en plus une nécessité et sera la différence entre les entreprises pilotes et les entreprises qui suivront à la remorque des événements, en perdant de plus en plus de leur liberté, donc de leur substance.