

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 60 (1968)  
**Heft:** 12

**Artikel:** La prospective appliquée dans l'entreprise  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-385518>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 10.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## La prospective appliquée dans l'entreprise

Il faut être reconnaissant envers tous ceux qui vouent le meilleur d'eux-mêmes à préparer les mutations qui s'imposent pour garder et accroître la capacité concurrentielle de notre pays. Ils contribuent à maintenir le plein emploi et méritent le titre de «donneur de travail». Dans cet effort de renouvellement continu, il est nécessaire de servir l'homme d'abord et non de l'asservir. L'Association d'organisation scientifique du travail (ADOST), qui vient de commémorer le quarantième anniversaire de sa fondation se distingue dans ces œuvres éducatives, de même que l'Institut de recherches, d'études sociologiques et économiques de Genève, qui vient de publier une étude instructive dans *Chefs* d'octobre dernier sur le thème très actuel de la prospective. Nous en reproduisons les passages essentiels. *Réd.*

### *Qu'est-ce que la prospective?*

Afin de montrer en quoi la prospective peut être utile dans l'entreprise, de toute dimension, il est indispensable de dire préalablement ce qu'est la prospective.

L'une des préoccupations essentielles du chef d'entreprise est de prévoir, le plus exactement possible, l'avenir immédiat, proche et lointain de ses affaires, de manière à pouvoir prendre des décisions au sujet des moyens humains, techniques et financiers qu'il doit mettre en place, afin de réaliser une production déterminée qui corresponde aux besoins et à la demande de marchés donnés.

Pour cela, il dispose des méthodes connues d'information, de projections statistiques, d'études de marché, de marketing, dont les résultats, bien exploités, donnent des renseignements suffisants pour obtenir un chiffre d'affaires et un rendement, à court terme, voire à moyen terme.

Ces méthodes restent indispensables. Elles doivent être encore mieux élaborées et systématiquement utilisées. Mais elles ne sont plus suffisantes maintenant.

#### *Pourquoi ?*

Parce que les méthodologies, basées sur le principe de la référence au passé, de la progression réalisée au cours des derniers mois ou des dernières années et de celles fondées sur l'observation du présent, de l'attitude des consommateurs, des besoins prévisibles d'un marché, sont surtout valables dans une situation qui évolue progressivement et relativement lentement.

Ceci n'est plus le cas aujourd'hui et le sera encore moins demain.

#### *Pourquoi ?*

Parce que nous sommes entrés dans une phase historique de mutation fondamentale, économique et sociale qui débouche très probablement sur une croissance et un développement économique sans précédent.

Parce que cette mutation se caractérise par un rythme toujours plus accéléré, par des changements profonds (matériaux à utiliser, méthodes de production, technologies qui apportent aussi à la concurrence de quoi produire mieux et à un coût moins élevé, attitude du personnel qui réclame plus de responsabilités, formation permanente que l'on doit faire – qu'on le veuille ou non – de manière intensive, pour conserver les cadres qui recherchent les entreprises dynamiques, méthodologies du management qui ont complètement changé depuis 10 ans, etc...).

La prospective s'est élaborée en tant que conception et mode de penser – attitude d'action – méthodologie dans le cadre de cette situation entièrement nouvelle et pour répondre à des besoins impératifs et essentiellement différents de ceux que nous avons connus, il y a peu d'années encore.

### *La prospective: une conception, un mode de penser*

Oui, c'est notamment une conception nouvelle de la manière d'aborder le problème crucial de la prévision.

Plutôt que de prolonger un passé récent et d'extrapoler des chiffres de vente, d'obtenir des prévisions par projections, il s'agit de concevoir la situation probable dans la profondeur du temps, de définir les hypothèses consistantes qui peuvent se produire et de revenir en arrière, dans le temps, à la situation présente et de concevoir comment l'entreprise peut et doit se développer dans le cadre des évolutions probables, des tendances lourdes de l'avenir.

Par exemple:

Décider de l'achat d'un terrain à Genève pour construire un supermarché exploitable dans sept ans demande une conception prospective du développement du canton, de l'aménagement de son territoire, de revenu *per capita* probable des habitants...

Implanter un réseau de vente en Allemagne occidentale, implique une conception prospective et la définition des hypothèses économiques, sociales et politiques de ce grand marché...

En soi, le fait de prévoir en fonction d'un avenir probable à construire est absolument différent que de prévoir par projection du passé. Le mode de penser, les habitudes qu'il incorpore, les structures qu'il demande modifient complètement l'orientation de l'entreprise.

L'entreprise devient véritablement dynamique. Le comportement des chefs et des cadres dirigeants se répercute à tous les échelons, au travers de toutes les fonctions.

On produit plus et on vend plus, beaucoup plus même, simplement en modifiant son mode de penser.

Mais il n'est pas si simple de se préparer à cette mutation personnelle, pourtant essentielle: En passant de l'attitude – en fait négative

– de réflexion, par référence au passé, à l'attitude prospective, orientée vers un avenir, que l'on veut construire et non subir.

Le fait de ne pas assigner à ses cadres des programmes périodiques de formation, sous prétexte qu'ils iront peut-être, un jour, à la concurrence, est une attitude non prospective et d'ailleurs fausse.

Il est, au contraire, urgent et prioritaire de concentrer l'effort d'investissement de toute entreprise, quelle que soit son importance, sur la formation (immédiatement et pendant trois ans au moins de manière intensive) des cadres supérieurs et de toutes personnes appelées à prendre des responsabilités au cours de ces prochaines années.

C'est pendant quelques séminaires et séances de travail en groupe au sein de l'entreprise, en réunissant toutes les personnes de valeur (sans considération de grade ou de fonction) que doivent être posés les problèmes de conception et élaborés les modes de penser.

### *La prospective: attitude d'action*

Le «do it now» des Américains est une attitude prospective de l'action dont nous nous sommes un peu gaussés en Europe, parce qu'elle répond mal à notre esprit sclérosé de logique cartésienne. Le rythme de développement technique et commercial commande impérativement une attitude d'action, de partir très fort, en avant, sans délai.

Cela n'exclut pas de réfléchir profondément. L'attitude prospective est faite de réflexion globale et fondamentale, elle exige de repenser et de repenser tous les problèmes (production, vente, méthodes de gestion, marketing, organisation, management, formation). Mais elle impose aussi d'agir rapidement (nous avons déjà plusieurs années de retard).

C'est ne plus une autre conception de l'action. Elle n'est plus sporadique et périodique, elle devient constante, permanente, en fonction d'objectifs bien définis. (Les affaires les plus puissantes et les mieux organisées repensent actuellement toutes leurs conceptions, tous leurs systèmes.)

Le temps de l'action prospective est donc venu. Ne croyons pas que toutes nos actions, que tous nos efforts antérieurs aient été inutiles et mal orientés. Non. Mais gardons-nous aussi de penser que ces modes d'action sont toujours valables par le simple fait qu'ils l'ont été dans le passé.

Ce serait une erreur grave et coûteuse. L'attitude prospective commande de dire: «Maintenant, je veux repenser mon affaire, faire un inventaire global, en fonction de ce qu'elle peut devenir dans dix ou quinze ans, de manière que je puisse prendre des décisions consistantes, pour ces prochains mois, pour ces prochaines années». Ces décisions que l'on peut prendre sur la base d'une réflexion exhaustive et non sous l'empire des circonstances.

### *La prospective: une méthodologie*

Oui, certes. Parce que toute science morale doit également se structurer en méthodes, en processus d'action et prendre une forme applicable dans la pratique de tous les jours.

La prospective est essentiellement orientée vers le concret, vers le possible. Les méthodologies élaborées récemment visent un objectif précis et primordial: Comment traverser la période de mutation dans laquelle nous entrons ? Quels moyens mettre en œuvre pour participer à la croissance économique de ces prochaines années ?

Afin d'aborder correctement le phénomène de croissance économique, les cadres dirigeants doivent modifier leurs modes de penser traditionnels et adopter une nouvelle méthode d'approche pratique des problèmes de management, de gestion, de distribution et de production, dont les solutions exigent un mode de raisonnement nouveau et une méthodologie correspondante, sous forme d'un langage univoque.

### *Que peut en retirer l'entreprise ?*

On a, chaque jour, sous les yeux, des exemples significatifs de productions lancées, d'actions commerciales, de programmes de publicité, d'implantations de réseaux de vente, qui se terminent par un demi-succès, sinon par un échec, en tout cas par une opération onéreuse en regard des faibles profits qu'elle a produits. (Il en est de même des accidents de la route: chacun est intimement convaincu que cela ne peut arriver qu'aux autres !)

### *Exemples-conclusions*

Nous avons retenu ce sous-titre pour bien en montrer le sens illustratoire, formel et désuet.

Il répond pourtant à un besoin incrusté: celui d'une certaine certitude de pouvoir conclure à un moment donné, d'arriver à une décision.

Il n'en est cependant pas question. Il est, tout au contraire, besoin de chercher à comprendre, non de conclure, de chercher à s'ouvrir complètement sur la grande mutation de notre siècle, non de décider d'actions sporadiques et insuffisamment orientées.

### *Les investissements*

La prospective appliquée dans l'entreprise substitue à la notion traditionnelle d'investissement (immeubles, usines, équipement, machines), une compréhension globale du problème des moyens humains, techniques et financiers à mettre en action pour atteindre un certain but. Dans l'analyse approfondie à laquelle ces problèmes d'investis-

sements ont été soumis, il est maintenant reconnu que les investissements essentiels et les plus urgents doivent être dirigés vers la formation des hommes plus que vers la construction d'immeubles représentatifs, vers le management et l'informatique plutôt que dans des installations statiques conçues pour durer vingt ans ou plus, vers la recherche et le développement technologique plus que vers des productions accrues de produits traditionnels, vers des machines à contrôle numérique plus que vers l'augmentation quantitative de parcs conventionnels.

### *Le marketing*

Conception récente pourtant, non encore appliquée de manière extensive et intensive, déjà coiffée par son intégration dans l'approche globale, prospective des marchés, des clientèles possibles et probables, de leur pouvoir d'achat.

Dans ce cadre nouveau et nécessaire, le marketing est déjà reconstruit, repensé. Hier, il donnait ses grandes lignes aux départements commerciaux et de vente. Aujourd'hui, demain surtout, il recevra ses plans directeurs du groupe de prospective appliquée, formé au sein de l'entreprise.

### *La formation*

Les institutions d'enseignement (universités, collèges techniques) produiront le tiers des cadres techniques et commerciaux dont l'industrie aura besoin. Cette proportion ne s'améliorera pas dans les quinze prochaines années, car les besoins augmenteront plus rapidement que tous les aménagements prévus.

Les deux tiers doivent donc nécessairement «sortir du rang», être formés dans l'entreprise, par l'entreprise, ou être importés. Notre économie est placée devant un problème de formation et d'immigration de cadres plus que devant un problème de limitation de la main-d'œuvre étrangère.

Ces quelques exemples – il y en a beaucoup d'autres ainsi que de nombreux problèmes spécifiques à chaque entreprise – ne suffisent même pas à illustrer la dimension et le caractère nouveau des problèmes qui se poseront au cours des années qui viennent et dont les solutions doivent être envisagées dès maintenant.

Ce n'est donc pas d'une conclusion qu'il peut s'agir, mais d'une ouverture d'esprit très largement orientée vers la prospective appliquée dans l'entreprise.



