
Éditorial : Vers un retour du plan ?

La planification stratégique fait l'objet, depuis des décennies, de débats dans la littérature managériale, tantôt censée offrir à l'entreprise une vision claire à moyen et long terme, tantôt décriée pour sa vision étroite, comme les œillères d'un cheval de course qui le font aller droit mais sans vue périphérique, donc vulnérable à l'adversité.

La turbulence de l'environnement déjà décrite dans les années 80 et qui n'est donc pas un phénomène récent s'est accompagnée d'une incertitude radicale sur les marchés, ce qui a conduit nombre d'entreprises à un pilotage à vue favorisant la flexibilité et l'agilité, thèmes centraux des 20 dernières années. Dans l'hypercompétition de d'Aveni et les travaux sur l'interaction stratégique de Hamel et Prahalad, le plan n'est pas à rejeter mais risque d'être déqualifié par un processus de fabrication trop long. La vision est importante, mais elle doit être articulée avec l'action pour déboucher vers des formes de pratiques d'exploration prospective plus locales¹ (*Task forces*, gestion de l'urgence...). Le plan, comme outil, est le fruit d'un processus double : d'exploration du futur et de dispositif de pilotage d'objectifs en vue d'atteindre le futur souhaité².

Le débat au niveau de l'organisation n'est pas absent au plan des États. Le plan comme ardente obligation selon Pierre Massé et la planification à la française se sont imposés de nombreuses décennies depuis la reconstruction de 1945. En France, la renaissance très récente du Haut Commissariat au Plan, après la fin du plan en 2005, n'est pour l'instant qu'une promesse quant au contenu mais une intention significative qui traduit peut-être la volonté des autorités publiques de retrouver l'inspiration initiale de Pierre Massé pour qui le plan est « l'anti-hasard ».

La pandémie que nous traversons va sans doute accélérer cette prise de conscience, car on ne peut vivre sans prospective, de même que flexibilité et adaptation dans l'urgence trouvent leurs limites lorsqu'on s'inscrit dans un monde sans projets et en particulier sans projets collectifs ; il en est des États comme des organisations. Le plan est-il appelé à secourir les économies en panne et en attente de relance et les sociétés sans horizon ? Dans la presse de ces dernières semaines (*Figaro* du 03/11/2020), le président chinois Xi-

1. P. AUREGAN et alii (2008), « Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie », *Revue Management & Avenir*, n°19, oct.
2. P. AUREGAN et alii – op. cité p. 105.

Jinping se projette sur 15 ans en commençant par un plan quinquennal avec pour objectif à l'horizon 2035 de doubler la taille de l'économie chinoise.

Le président chinois demande de « serrer les dents, de s'endurcir et de saisir les opportunités à l'heure de la pandémie ». Il fixe la vision : « un plan de bataille visant à achever la renaissance du pays (...) et à affuter l'Armée populaire de Libération appelée à gagner des guerres », le tout avec comme système de valeurs « le durcissement de la ligne idéologique ».

Même si la rhétorique guerrière cache des inquiétudes diplomatiques vis-à-vis des États-Unis et même si cette vision à long terme est aussi et surtout une arme politique, ce qui frappe, c'est la capacité à se projeter dans le long terme (2035) et d'inscrire les futurs plans quinquennaux dans cette perspective temporelle.

2030, 2050, tels sont les horizons que se fixe le Haut Commissariat au Plan français, discret sur les travaux qu'il entend conduire³, mais audacieux sur le terme. Entre la pandémie qui dicte les exigences sanitaires, mais économiques et sociales également, à l'horizon de la semaine et 2050, il nous semble qu'il existe des espaces-temps intermédiaires sur lesquels les réflexions prospectives devraient s'aligner.

L'horizon est un débat en soi, le paradigme sur lequel devrait s'appuyer une nouvelle planification à la française l'est tout autant : une planification par vents forts et contraires dans laquelle l'incertitude a une place centrale. Gérard Kœnig⁴ nous rappelait déjà en 1996 que la stratégie est un exercice dans lequel les informations sont ambiguës, partielles et donc difficiles à interpréter. Les situations incertaines se caractérisent, dit-il, « par une information à fiabilité douteuse, parcellaire et ambiguë. Il s'en suit que les acteurs peuvent être surpris par des événements totalement imprévus, des relations de cause à effet contraires à leurs attentes. L'environnement n'est pas qu'aléatoire (et donc risqué), il est incertain ». C'est cette incertitude face à laquelle les stratégestes n'ont eu qu'une attention distraite qui doit piloter nos investigations prospectives. Si l'incertitude ne renvoie pas à l'évidence à un processus de planification qui ressemblerait à un exercice d'équilibriste, son appréhension passe cependant par une intention forte et donc une volonté de construire le futur parfois contraire à l'enchaînement rationnel des étapes d'élaboration et mise en œuvre d'un plan. Au début des années 2000, une firme américaine de l'industrie des semi-conducteurs érigeait des usines avant de connaître précisément les produits qu'elle y élaborerait. Elle réduisait en partie l'incertitude faute de la supprimer et, à l'inverse, augmentait l'incertitude de ses adversaires.

Ainsi, le retour du plan et de son processus de construction au niveau de l'État apparaissent souhaitables dans le seul fait qu'ils mobilisent les acteurs y compris à des stades intermédiaires (secteurs, professions, entreprises). Cependant, il est

3. Voir cependant l'articulation avec Stratégie France.

4. G. Kœnig (1996), « Actions de renforcement et maîtrise de l'incertitude » dans B. Cova et S. Wickham : *Stratégies d'incertitude*, Economica.

évident qu'il faut réinventer les méthodes de travail, les méthodologies utilisées, les rapprochements disciplinaires nécessaires. Sylvain Wickham constatait à la fin du siècle dernier que tous les acteurs et animateurs de chantiers de prospective se trouvaient être des profanes amateurs ou autodidactes, soit des hommes d'action venus du terrain, soit des savants migrants en provenance de disciplines académiques voisines mais différentes de l'économie quantitative : des historiens aux sociologues en passant par les gestionnaires. Bref, on attend le renouvellement des rapports qui ont marqué les années 70 et 80 d'Halte à la croissance (Club de Rome) à Interfutur (OCDE). Ainsi que le suggère la prospective, relisons le passé pour mieux façonner ce nouveau paradigme encore dans la brume.

Co-rédacteur en Chef
Patrick JOFFRE