

La peur du lendemain se gère

La peur du lendemain se gère

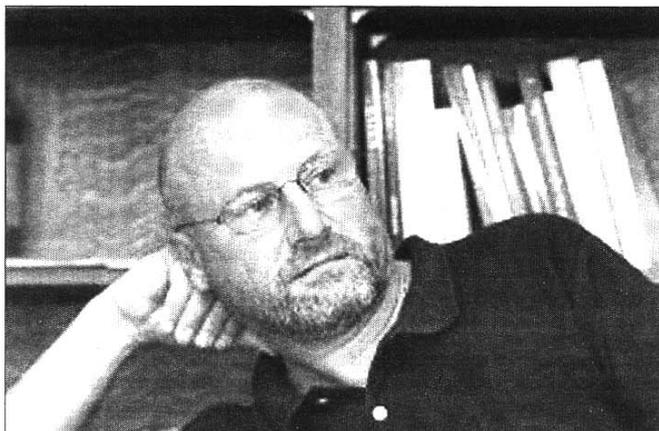
Entretien avec Marc Halevy, prospectiviste

■ L'anticipation permet aux entreprises de maîtriser le risque

Face aux aléas économiques et à l'incertitude de l'avenir, les entreprises sont appelées à bâtir des stratégies. Mais comment font-elles et qui les assiste dans leur démarche? La prospective reste un des moyens qui leur permet de maîtriser les risques. Marc Halevy, prospectiviste, nous dresse un petit tableau de son métier.

- L'Economiste: Quelle définition faites-vous de la prospective?

- Marc Halevy: La prospective consiste à proposer une réflexion et une méthodologie de questionnement (comment on veut construire son propre avenir parmi les futurs possibles). Ce n'est pas de la prévision, ce n'est pas de la prédiction. Il s'agit d'une anticipation du futur qui permet aux entreprises de maîtriser



«L'avenir n'est pas prédictible, puisque plusieurs scénarios peuvent se présenter. Par contre, ce que nous faisons, c'est construire les scénarios impossibles», souligne Marc Halevy, prospectiviste. (Ph. CZ)

- Comment procédez-vous concrètement?

- Il y a deux apports dans notre démarche. D'abord il y a la méthodologie qui consiste à se poser les bonnes

Internet...). Mais la grande difficulté consiste à trier la bonne information.

- Quelles sont alors les clefs pour pouvoir prévoir le futur?

- L'avenir n'est pas prédictible, puisque plusieurs scénarios peuvent se présenter. Par contre, ce que nous faisons, c'est construire les scénarios impossibles. Croire que le coût de l'énergie va baisser dans les années qui viennent est un scénario impossible. Donc il ne faut pas y croire. Pour ce qui est de la hausse, il y a plusieurs paramètres à imaginer et modéliser à mettre en place.

- Est-ce que l'entreprise peut faire sa propre prospective?

- C'est difficile. Une entreprise, comme les êtres humains, par paresse mentale, aurait tendance à ne pas vouloir changer de regard et remettre en cause son modèle de gestion. C'est très rare qu'une entreprise ait de la maturité et de la lucidité qu'il faut pour remettre en cause ses fondamentaux. □

Propos recueillis par Jalal BAAZI

Parcours

APRÈS Polytechnique et des études d'ingénieur nucléaire, Marc Halevy devient élève du prix Nobel 1977, Ilya Prigogine, grâce auquel il commence à appliquer, aux entreprises et à l'économie, les théories des systèmes complexes qu'il enseigne toujours dans diverses grandes écoles et universités. En parallèle, il mène des études de MBA et de philosophie et histoire des religions. Après ce parcours académique, il fonde la première entreprise du groupe Maran qui a regroupé 110 experts où il développe des interventions managériales de terrain auprès d'entreprises ou de projets confrontés à des situations complexes (redressements, restructurations, fusions...). Outre de nombreux articles parus dans la presse économique et dans des revues scientifiques et philosophiques, il a publié plusieurs ouvrages chez divers éditeurs, dont «Le Tao du management». □

les risques

- Quelles sont les questions que vous êtes appelé à résoudre en tant que prospectiviste?

- Souvent, le point de départ d'une relation avec une entreprise c'est la peur. Prenons le cas de l'évolution des prix de pétrole qui était fulgurante fin l'année dernière et début de cette année. Elle a amené beaucoup d'entreprises à prendre conscience que les ressources deviennent rares et que ceci remettait en cause tout le modèle économique de leur métier. Ce qui crée une volonté de trouver des réponses. Mais la meilleure réponse c'est dire qu'il n'y a pas de réponse. Il faut que les chefs d'entreprise construisent leur propre réponse. Le rôle du spécialiste se limite à fournir les éléments qu'il faut dans ce sens.

questions. Mais le deuxième apport qui est à mon sens le plus important, c'est la bonne connaissance des tendances lourdes. Notre métier est d'observer tout ce qui sort dans le présent tout le temps. Même les petites choses qui donnent du sens et qui ont un potentiel de signification. A partir de là, on construit des modèles qui ne sont pas prédictifs. Par exemple on signale les contradictions et les ruptures, mais c'est toujours au chef d'entreprise de choisir.

- Quels sont les outils utilisés?

- D'abord l'observation de terrain. Dans mon cas, il m'arrive de rencontrer plus de 500 chefs d'entreprises par an pour voir ce qu'ils font et comment ils le font, leurs soucis, etc.

Ensuite il faut suivre au jour le jour les informations qui circulent (journaux,