

La prospective, un *autre regard* sur le changement

Dossier réalisé par Jean-Pierre Quentin

Ce n'est pas en améliorant la bougie qu'on invente l'électricité ! L'image s'applique habituellement à l'invention, c'est-à-dire à la conception de quelque chose qui n'existait pas auparavant. De plus en plus souvent, elle s'applique aussi à l'innovation, c'est-à-dire à l'introduction de quelque chose de nouveau dans un corps ou un système établi : c'est notamment le cas dans les situations où le changement n'est plus en continuité mais en rupture avec ce qui précède, quand entreprises et institutions doivent *apporter des réponses à des demandes économiques et sociales ("sociétales") dont la question n'est pas encore formulée* - par exemple, dans des conditions très différentes, la radio, le bas nylon ou la carte à puce.

Telle est probablement une des raisons de l'engouement actuel pour la prospective, avec son côté *décalé* par rapport aux approches classiques du changement : elle fait son miel des situations de rupture, qu'elle aborde avec un *autre regard*. Or la mutation en cours est faite d'une convergence de plusieurs ruptures, ce qui en fait un terreau favorable à l'éclosion de la prospective.

Science des problématiques, elle agit en étroite complicité avec la stratégie et, ensemble, elles prennent en tenaille les problématiques les plus complexes. *Art du diagnostic clinique*, elle n'a pas vocation à se substituer aux approches des spécialistes, mais à les mettre en perspective, en cohérence et en synergie. *Regard vers l'avenir*, elle ne consiste pas à le prédire mais à le préparer...

Les entreprises et institutions ont à son égard des attentes diverses, qui se traduisent par des pratiques très variées. Il ne s'agit d'ailleurs pas toujours de prospective au sens strict, car le mot est souvent employé pour désigner d'autres formes de regards vers le futur ; pour réduire les confusions, on peut répartir ceux-ci en plusieurs familles à partir de quelques critères simples, ce qui facilite le choix de l'approche la mieux adaptée à une situation donnée - car la prévision, l'anticipation et la prospective ne répondent pas aux mêmes besoins.

Après un rapide aperçu de ce "positionnement décalé" de la prospective (*document 1*), puis un survol de quelques pratiques d'entreprises et institutions (*doc. 2*) et un tour d'horizon des principales façons de percevoir et d'aborder l'avenir (*doc. 3*), plusieurs auteurs donnent leur éclairage (*doc. 4*), le tout étant complété de quelques références et liens (*doc. 5*).

- > document 1 - La prospective pose, propose, impose un *autre regard*
- > document 2 - Quelques pratiques d'entreprises et institutions
- > document 3 - Regards sur le changement : entre modes et méta-tendances
- > document 4 - Approches de la prospective : bonnes feuilles
- > document 5 - Références et liens

La prospective pose, propose, impose un autre regard

Si la mutation en cours affecte aussi profondément les entreprises et l'organisation sociale, c'est bien sûr à cause de son ampleur, mais c'est surtout parce qu'elle est faite d'une convergence de *ruptures* qui, facteur aggravant, interviennent *simultanément* aux plans techno-économique, socio-culturel et politico-institutionnel. Comme toute mutation, c'est un changement d'état et, bien que connaissant mal le nouvel état de la société, on sait qu'il est et sera substantiellement différent du précédent. Appliquer ou adapter ce qui "marchait" auparavant serait donc vain, quand une des rares certitudes est que les réponses d'hier ne peuvent plus "fonctionner" dans un jeu différent.

C'est une des raisons du succès actuel de la prospective : pour aborder le changement dans un monde complexe et ouvert, puisqu'on ne peut plus *prolonger les courbes*, on attend beaucoup de cette démarche parce qu'elle propose un *autre regard* qui aide à mieux comprendre aujourd'hui et préparer demain.

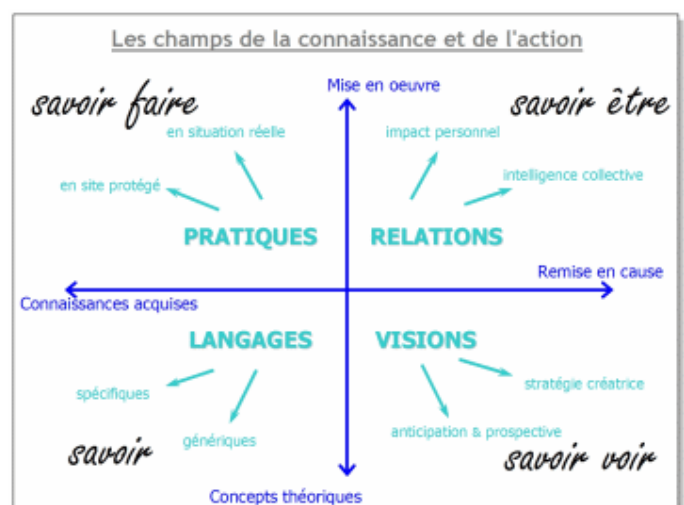
Dans bien des cas, elle *impose* même ce nouveau regard, en pointant les limites des analyses quantitatives, des approches techniques, des réponses spécialisées. Et l'échec des *mesures* ponctuelles ou des *plans d'actions* fragmentaires devrait plus souvent inciter au "détour" par la mise en *perspective* (face au changement), en *cohérence* (dans la complexité) et en *synergie* (devant l'ouverture). C'est-à-dire un détour par une combinaison de synthèse prospective et de décision stratégique, pour cadrer l'action dans une vision globale.

● Du savoir au savoir faire, un autre chemin...

Etant elle-même "autre", la prospective trouve difficilement sa place dans notre univers mental, qui reste organisé de façon traditionnelle en référence à des *disciplines*, alors qu'elle est une *indiscipline* (cf. M. Godet) et qu'elle se veut *pluridisciplinaire* et *transdisciplinaire*... Pour ne rien simplifier, elle s'inscrit dans un des champs de la connaissance et de l'action, celui du *savoir voir*, souvent mal pris en compte faute d'être reconnu comme une catégorie à part entière. Pour réparer cette grave injustice, le schéma ci-dessous lui restitue ses titres de noblesse.

On peut organiser ces champs autour de deux axes : l'un, vertical, allant du conceptuel à l'opérationnel, de la théorie à la pratique ; l'autre, horizontal, allant de la certitude au doute, de la connaissance réputée établie à la mise en question. Les quatre champs ainsi découpés sont ceux des langages (appris), des pratiques (exercées), des relations (en face ou avec) et des visions (projections) ou, plus simplement, du *savoir*, du *savoir faire*, du *savoir être* et du *savoir voir*¹.

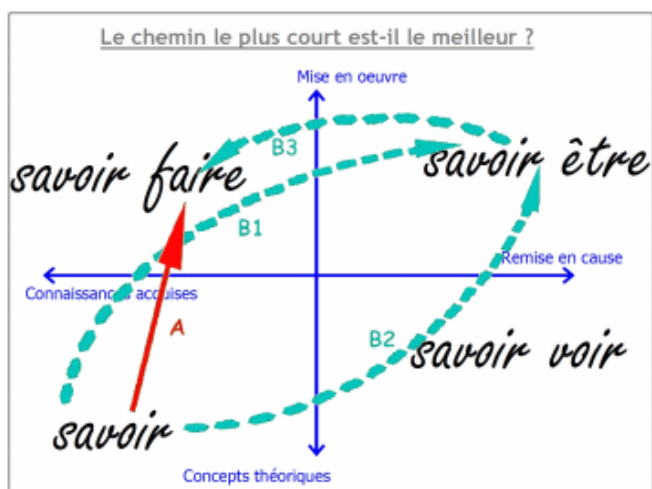
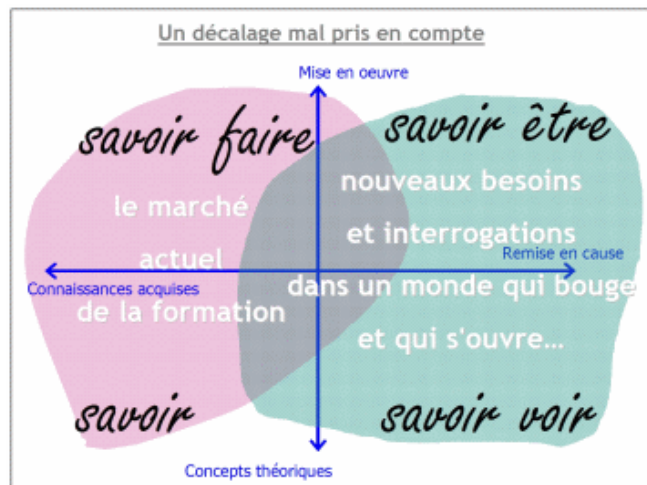
Que ce soit dans le management ou la formation, ce n'est que progressivement qu'on s'est ouvert à la partie droite du schéma, c'est-à-dire surtout au *savoir être* - notamment avec l'essor du développement personnel puis l'engouement pour certaines formes de coaching - même s'il reste beaucoup à faire, notamment en matière d'intelligence collective : processus coopératifs, travail en réseau, relations partenariales...



¹ Pour le détail des schémas : <http://www.algoric.com/zz/xFo.htm>

Quant au *savoir voir*, il reste le parent pauvre, alors que c'est lui qui a vocation à *donner un sens* à l'action : un sens "signification" par la vision prospective (comprendre son environnement actuel et futur, y situer ses propres *champs des possibles*) et un sens "direction" par la vision stratégique (se donner les moyens d'atteindre les positions visées, de suivre les trajectoires choisies).

Centrée sur la *vision prospective*, avec de larges incursions du côté de la *vision stratégique* et de l'*intelligence collective*, la démarche prospective est dans cette zone qui, à la charnière du *savoir voir* et du *savoir être*, reste encore trop négligée alors qu'elle répond à de réels besoins : besoin de visibilité dans les turbulences actuelles, mais aussi besoin de cadrage de l'action d'un nombre considérablement accru de managers, avec le passage du management prescrit au management situationnel.



Le parallèle pourrait d'ailleurs être prolongé, si l'on considère que la démarche prospective est pour les institutions ce que la démarche philosophique a été pour les individus²...

● L'art du diagnostic clinique et des problématiques

Diffuser la prospective suppose qu'on sache de quoi on parle. Contrairement à une idée encore répandue, elle ne consiste pas à prédire l'avenir. Une de ses fonctions est de le préparer, mais pas à l'aide du marc de café ni d'un outil magique, pas en prolongeant les courbes ni par quelque autre façon de regarder l'avenir dans le rétroviseur (*cf. suite du dossier*). Dans des contextes marqués par le changement, la complexité et l'ouverture, elle aide à mettre les acteurs et situations en perspective, en cohérence et en synergie, par une démarche consistant à appréhender :

- les multiples composantes d'une question complexe,
- les relations entre ces divers éléments,
- dans une perspective dynamique qui va d'hier à aujourd'hui, puis demain,
- en référence à notre situation propre : nos intentions, nos possibilités d'action, nos choix.

A la différence de la prévision, qui regarde le passé pour en déduire un avenir en continuité, la prospective construit de nouvelles références, sachant que demain sera différent d'hier et qu'un *autre regard* sur aujourd'hui éclaire sur les ruptures, sur ce qui a changé et sur ce qui peut changer.

² Ce parallèle n'est établi ici qu'au plan de la *démarche*, car en termes de *contenus*, on peut au contraire considérer que la prospective - qui considère que l'avenir est domaine de liberté, de pouvoir et de volonté - s'oppose à certaines philosophies déterministes reposant sur l'idée d'un système dont l'homme ne serait qu'un sujet (*cf. H. de Jouvenel, document 4 : "Bonnes feuilles"*).

Car le monde n'est pas prédéterminé, mais comporte une pluralité d'avenirs : à nous de choisir.

Pour choisir, les décideurs ont fortement besoin d'être éclairés. Heureusement, les éclairages ne manquent pas, dont certains de très grande qualité. D'ailleurs leur richesse est parfois trop grande pour l'homme d'action, qui ne sait à quels saints se vouer entre les religions et les sous-chapelles des diverses familles de spécialistes - économistes, juristes, sociologues... L'expertise du spécialiste est d'autant plus utile qu'elle est reliée à la vue d'ensemble du généraliste, qui porte un diagnostic clinique et coordonne les diverses interventions. Ainsi, une vision prospective relie des éléments trop souvent envisagés séparément : il peut s'agir d'horizons de temps, de domaines de connaissance, d'applications pratiques... ou plus fondamentalement encore de paradigmes (références conceptuelles) et de tous repères qu'utilisent l'observation, l'analyse, l'intuition, l'émotion.

Finalement, la prospective travaille avant tout sur des problématiques. C'est en tant que nom³ que le terme nous intéresse ici, quand il désigne tantôt l'art ou la science consistant à poser les problèmes ("*la*" *problématique*), tantôt un ensemble de problèmes dont les éléments sont liés ("*une*" *problématique*) ; on pourrait envisager un troisième cas de figure réalisant la synthèse de ces deux acceptions, en considérant alors une problématique comme *une question complexe à laquelle on pourrait mieux répondre si elle était formulée autrement*, tant il est vrai que "le problème, c'est le problème !" (M. Crozier).

Bien sûr, on ne saurait présenter la méthode en quelques lignes, car elle justifierait un dossier à elle seule. Prenons simplement un de ses aspects centraux : puisqu'il s'agit de préfigurer les évolutions possibles d'un acteur⁴ et des situations dans lesquelles il s'insère, on s'intéresse avant tout à 3 types de variables :

- les principaux *acteurs* concernés (ceux qui ont ou peuvent avoir un impact significatif, direct ou indirect) ;
- les principales *situations* pertinentes (systèmes, scénarios, etc.),
- les principales *relations* significatives entre les uns et les autres

On s'attache à identifier, sélectionner, hiérarchiser les variables, avant d'en expliciter les principales problématiques, puis de les traiter, par exemple sous forme de scénarios et de les présenter en termes de choix.

Là encore apparaît la complémentarité entre stratégie et prospective : l'une et l'autre consistent pour un acteur à définir sa place dans un environnement donné. L'acteur doit connaître et exploiter au mieux ses *marges de manœuvre* ; l'environnement doit être analysé en termes de *champs des possibles* (de type : quels sont les scénarios concevables ?) ; les interactions sont nombreuses : les possibles exercent une contrainte sur les manœuvres, les manœuvres modifient les possibles... C'est cette dialectique subtile que stratégie et prospective prennent en tenaille : la première y entre plutôt par les *marges de manœuvre* dont peuvent disposer les acteurs, la seconde plutôt par les *champs des possibles* que peuvent présenter les situations...

Jean-Pierre Quentin

³ Par ailleurs, en tant qu'adjectif, *problématique* signifie *douteux* (Robert : "dont l'existence, la vérité, la réussite est douteuse") ; chez Kant, il qualifie un jugement exprimant une simple possibilité : ces divers sens ne nous concernent pas ici - et encore moins une dérive coupable du langage courant qui crée d'inutiles confusions en suggérant que *problématique* signifierait *source de problèmes* !

⁴ Un acteur est indifféremment un individu, une entreprise, un groupement d'entreprises, une institution, un réseau, etc. Il est fréquent qu'un même acteur soit concerné à plusieurs titres - par exemple l'individu chef d'entreprise qui participe à un réseau de développement local associant un groupement d'entreprises et diverses institutions...

A lire également dans ce dossier :

● Document 2 : "Quelques pratiques d'entreprises et institutions"

Entreprises et institutions peuvent avoir des approches très diversifiées de la prospective, selon leur taille, leur secteur d'activité, leurs analyses ou intentions stratégiques. De plus, elles sont loin de toutes se référer à une même définition d'un terme qui, selon les interlocuteurs, peut désigner des réalités très différentes.

Une constante quand même : la référence plus ou moins explicite à un "avenir en rupture", qui impose un *autre regard* d'autant plus "décalé" ou "hors des sentiers battus" qu'il porte sur un monde dont il nous manque un certain nombre de clés - d'où la place accordée à un imaginaire qui, il y a peu, était encore traité comme le mérite tout ce qui n'est pas sérieux...

La réhabilitation du cerveau droit progresse à grands pas - comme le confirme une enquête par entretiens conduite par Eric Seulliet publiée dans "Fabriquer le Futur : l'imaginaire au service de l'innovation" (*Village Mondial 2005*), dont un extrait est reproduit ci-après.

● Document 3 : "Regards sur le changement : entre modes et méta-tendances"

Les regards vers l'avenir prennent de multiples formes. Sans compter la boule de cristal, trois grandes familles dominent :

1) la prévision, qui dessine les contours d'un avenir en continuité ; elle se réfère au passé, considérant que l'avenir le reproduira (*c'est le précédent*), lui ressemblera (*l'analogie*) ou le prolongera (*l'extrapolation*) ;

2) l'anticipation qui, dans un contexte de forte évolution ou de rupture, s'emploie à détecter des indicateurs de changement (*signaux faibles...*) et à les qualifier, par exemple en mesurant leur importance ou leur probabilité (*tendances lourdes...*) ;

3) la prospective, qui s'intéresse moins aux manifestations du changement qu'à ses *ressorts*, intègre ces indicateurs dans une *vision cohérente* et ouvre le champ pour mettre en *perspective*, en relation avec une intention ou un projet, afin de donner un *sens* à l'ensemble.

Il faut aussi compter avec quelques dégénérescences, notamment les tendances technocratique et superficielle. La première abuse de la mise en équation, la seconde dérape vers la futilité...

● Document 4 : "Approches de la prospective : bonnes feuilles"

L'avenir est ouvert et résulte de la confrontation des plans d'innombrables acteurs. Dans le contexte actuel, où convergent défis et ruptures, la prospective s'impose à tout décideur face aux "mille sentiers de l'avenir" (*cf. J. Lesourne*). C'est une démarche lucide, aux antipodes de la prophétie illuminée, car il faut *penser les transformations* à partir d'une réflexion ancrée dans l'action ; c'est pourquoi "le chef d'entreprise est un philosophe en action" (*cf. G. Berger*). La prospective est aussi une révolution de la pensée en regard des philosophies d'antan, notamment par ses postulats de base selon lesquels "l'avenir est domaine de liberté, de pouvoir, de volonté" (*cf. H. de Jouvenel*). Ainsi, prospective et stratégie sont généralement indissociables, surtout quand il faut *poser les vraies questions*, préoccupation première de cette "indiscipline intellectuelle" qu'est la prospective (*cf. M. Godet*). Indiscipline qui, comme telle, va de pair avec le droit ou le devoir de *dire non*, passage obligé pour ceux qui ont "le goût de l'avenir" (*cf. J.C. Guillebaud*). Pour "changer de regard et renouveler les concepts", il faut mesurer la portée d'un changement d'état qu'illustre la métaphore du *mystère de la vapeur* (*cf. J.P. Quentin*). Et comme les concepts passent par des mots, leur renouvellement peut aussi passer par un autre regard sur "les mots de la prospective" (*cf. A. Braun*)...

● Document 5 : "Références et liens"