



PROSPECTIVE, STRATÉGIE ET MANAGEMENT



L'entrepreneur, un philosophe en action ?

Quand on découvre la prospective dans ses dimensions les plus profondes (art du diagnostic clinique, science des problématiques, regard actif vers l'avenir...) on l'assimile parfois à la philosophie. La comparaison a ses limites, surtout face aux philosophies déterministes qui reposent sur l'idée d'un système dont l'homme ne serait qu'un sujet. Au contraire, la prospective considère que l'avenir est domaine de liberté, de pouvoir et de volonté. Mais il y a incontestablement des points communs dans la démarche : comprendre le sens profond des choses ; insérer toute action dans une perspective organisée ; décloisonner les domaines d'activité, rapprocher les champs de la connaissance, relier leurs applications pratiques... À ce titre, on pourrait même considérer que la prospective est aux personnes morales ce que la philosophie est aux personnes physiques ! D'ailleurs, Gaston Berger a qualifié le chef d'entreprise de « philosophe en action »...



Certes, j'entends déjà ceux qui objecteront que tel ou tel chef d'entreprise de leur connaissance n'a rien d'un philosophe. Inversement, on trouve des philosophes en action en dehors du cercle des chefs d'entreprise. Parlons alors d'entrepreneur - ou d'*entreprenant* - en admettant que tout patron ne l'est pas nécessairement (certains gestionnaires étant dénués de tout esprit entrepreneurial) et qu'il en existe dans bien d'autres fonctions que celle de chef d'entreprise.

Notre interrogation est-elle une divagation théorique éloignée des préoccupations managériales ? Oui, si l'on se satisfait d'une action à courte vue, sans réflexion ni prise en compte des réalités environnantes ; non dans tous les autres cas.

© Cadrage de l'action et conduite des opérations

En toute circonstance - management, éducation des enfants, choix politiques, organisation des loisirs, gestion de l'information... - on doit faire une quantité de *micro-choix* : vais-je m'adresser plutôt à Untel ou à Telautre, quand, pour dire ou demander quoi, de quelle façon, en prélude à quelles initiatives ultérieures, etc. C'est la conduite des opérations. Elle est d'autant plus délicate que les situations sont plus complexes, selon la diversité des *paramètres* à prendre en compte, selon le nombre d'*acteurs* concernés, donc aussi selon l'ampleur des *relations* en cause. Elle sera plus ou moins maîtrisable, puis plus ou moins bien maî-

Jean-Pierre Quentin,
Docteur en Droit,
Conseiller de synthèse,
directeur général d'Algoric,
est professeur et consultant
en stratégie, prospective
et communication,
jp.quentin@algoric.com



1. Les Mille Sentiers de l'avenir

Par routine, la prévision a souvent sombré dans l'extrapolation superficielle. De ce carcan, la prospective tente de la libérer, en décrivant les futurs possibles à partir des projets qu'élaborent les acteurs au sein d'un système global. L'ambition est aussi nécessaire que démesurée. Nécessaire, puisque c'est la prise en compte simultanée de la globalité et des acteurs qui permet de comprendre la genèse des images du futur. Démesurée car elle oblige à compléter les relations dures de la science par des liaisons conjecturales et que toute

équipe de prospective ne peut dès lors échapper à la subjectivité. Ici, la prospective rejoint l'histoire, dans son désir insensé de restituer aux hommes du présent les futurs potentiels que ce présent contient en germe...

Aussi, la démarche prospective se sépare-t-elle difficilement d'une volonté d'action ; qu'elle cherche à éclairer ou à influencer un quelconque décideur ou qu'elle s'adresse à un groupe social anonyme pour l'inciter, en modifiant ses comportements, à modifier son avenir... ■

(Jacques Lesourne, *Les Mille Sentiers de l'avenir*, Seghers 1981)

trisée, en fonction notamment de la variété des options ouvertes et de leur degré d'incertitude, voire d'indétermination. Mais aussi en fonction du degré de pertinence et de clarté des *macro-choix* faits ou non en amont de la conduite des opérations, dans la démarche de cadrage de l'action, au sens large incluant aussi le cadrage de l'observation (pour connaître la réa-

lité des situations) et de la réflexion (analyse et synthèse).

Autrement dit, tout micro-choix managérial, ou *choix tactique* (la conduite : comment y aller), est supposé dépendre d'un *cadre stratégique* (le cap : où peut-on / veut-on aller, et selon quelles lignes directrices ?), lui-même associé à une *vision prospective* de la situation : quels sont les champs des possibles (en termes d'enjeux et de contraintes) au vu desquels on pourra définir un cap à la fois ambitieux et réaliste ?

📌 Approches de la prospective

Il est donc intéressant de regarder de plus près cette prospective qui s'impose de plus en plus dans l'art du management - même si elle tarde à trouver sa place dans les programmes d'enseignement ou de formation des managers et des administrateurs publics. On abordera ce regard à partir de plusieurs

2. Le chef d'entreprise est un philosophe en action

L'homme, pour la première fois de son histoire, a entre les mains la possibilité d'agir sur sa destinée. Sa puissance est si grande, si redoutable, qu'elle se mesure aux forces mêmes de la nature. Il n'est plus comme cet enfant qui pouvait se permettre n'importe quel geste dans la grande forêt ancestrale, parce que la nature était là pour revenir à l'équilibre, compenser ses fautes, amortir ses maladroites. Nous ne pouvons plus amortir nos maladroites. Elles vont trop loin, et notre puissance nous crée l'obligation de la prudence. Si nous agissons simplement pour voir ce que cela donne, le pire peut arriver et le questionneur peut disparaître avec la question même sur laquelle il s'interrogeait.

Cette lucidité qui est la marque même de notre époque, il est important qu'elle intervienne, non seulement par la réflexion d'hommes de science, qui cherchent à dégager de grandes lois, mais grâce à des hommes qui pensent l'action et qui réfléchissent sur l'action, au moment où le monde connaît les transformations les plus étonnantes. Réfléchir sur l'action, c'est le propre du chef d'entreprise. Le chef d'entreprise est un philosophe en action.

Nous sommes comme une chrysalide, si elle était douée de conscience. Imaginez-vous cette métamorphose étonnante qui prend une chenille, la détruit, la décompose. Ce passage lui fait regretter la solidité de la feuille... et rêver à cette stabilité terrestre disparue, s'inquiéter et s'angois-

ser de la gêne que lui procurent, à la partie supérieure de son corps, les ailes en train de pousser. Nous regrettons nos anneaux de chenilles et nous souffrons des ailes qui nous poussent.

La prospective consiste à savoir que les ailes poussent : que non seulement nous nous déplacerons plus vite, mais que nous nous déplacerons autrement. Nous essayons toujours de représenter l'avenir sur l'image du passé. Mais ce sont des dimensions complètement nouvelles qui s'ouvrent à notre pensée et à notre action. Nous sommes dans un monde à la fois terriblement angoissant et infiniment riche de possibilités, mais de possibilités qui ne viendront pas toutes seules, qui sont prêtes à être cueillies si nous savons, si nous voulons.

La prospective, c'est le contraire de la prophétie illuminée. Celui qui s'adonne à la réflexion prospective n'est pas un mage, il ne bénéficie d'aucune illumination particulière, il sait au contraire que le projet, cette chose humaine, coûte du travail. Et alors, nous apercevons autour de nous, quand nous réfléchissons, la permanence de certaines structures qui font que nous aurons demain la satisfaction des mêmes besoins que nous avons hier, mais sous des formes différentes, que nous ne savons pas reconnaître parce que nous les cherchons sous les anciens costumes. Il faut que nous apprenions à les découvrir sous des formes qui nous sont inhabituelles. ■

(Gaston Berger, exposé à la SICCS, mai 1955)





3. L'avenir est domaine de liberté, de pouvoir, de volonté

[La prospective] est le fruit d'une véritable révolution de la pensée puisque, aux philosophies d'antan... s'est substituée une philosophie au sein de laquelle... l'homme devient un acteur principal, sinon le maître... La foi jadis accordée à l'autorégulation des systèmes, l'acquiescement des individus à un destin tout tracé, a cédé progressivement la place au culte de l'homme libre et responsable...

La prospective repose sur trois postulats qui en disent long sur la philosophie : l'avenir est domaine de liberté... de pouvoir... de volonté.

Ceci est très clair lorsque Gaston Berger nous invite à « considérer l'avenir non plus comme une chose déjà décidée et qui, petit à petit, se découvrirait à nous, mais comme une chose à faire », et lorsque Bertrand de Jouvenel écrit à son tour : « À l'égard du passé, la volonté de l'homme est vaine, sa liberté nulle, son pouvoir inexistant... Le passé est le lieu des faits sur lesquels je ne puis rien, il est aussi du même coup le lieu des faits connaissables » (ce qui n'exclut pas qu'il donne lieu à plusieurs interprétations). Alors qu'au contraire, « l'avenir est pour l'homme, en tant que sujet connaissant, domaine d'incertitude, et pour l'homme, en tant que sujet agissant, domaine de liberté et de puissance »...

Le regard que nous portons sur la réalité est souvent faussé par :

- les outils d'observation qui sont les nôtres ou, plus élé-

mentairement encore, les sources d'information que nous utilisons ;

- les instruments de mesure que nous employons, l'exemple le plus évident étant celui du PNB* par tête qui tend, par exemple, à privilégier ce qui est cher par rapport à ce qui nous est cher, et parfois à surestimer l'accessoire tandis qu'est sous-estimé l'essentiel ;
- le poids des théories à partir desquelles nous croyons pouvoir expliquer la réalité : n'a-t-on pas continué à enseigner que l'atome était insécable des années encore après Hiroshima !
- l'influence des idéologies et, plus généralement, des idées régnantes qui bien souvent occultent la réalité - elles sont parfois même largement diffusées à cette fin (stratégie de détournement) : ainsi en est-il de l'explication de la crise économique par les chocs pétroliers et de la sortie de crise par les nouvelles technologies, thèses hélas trop simples pour être vraies.

Ces bévues - largement induites par le refus de voir des problèmes qui dérangent et par les limites, voire les carences, de nos capacités d'analyse - entraînent à leur tour l'adoption de stratégies bien souvent inadaptées, tout ceci étant largement entretenu par les mythologies collectives que nous produisons pour substituer à une réalité douloureuse, voire conflictuelle, un consensus d'apparence...

(Hugues de Jouvenel, in *La démarche prospective*, www.futuribles.fr, 2002)

PNB

produit national brut

éclairages en feux croisés : ce qui suit (encadrés compris) est une contraction de la quatrième partie du dossier « La prospective, un autre regard sur le changement », réalisé par l'auteur dans le cadre du Groupe HEC (*Executive Education*), « Approches de la prospective : bonnes feuilles ».

L'avenir est ouvert et résulte de la confrontation des plans d'innombrables acteurs ; plus encore dans le contexte actuel, marqué par une convergence de défis et ruptures : face à ces mille sentiers de l'avenir, au-delà de la prévision, la prospective s'impose à tout décideur (voir encadré n° 1).

Il s'agit d'une démarche lucide, loin de la prophétie illuminée, car il faut penser les transformations à partir d'une réflexion solidement ancrée dans l'action ; c'est pourquoi le chef d'entreprise est un philosophe en action ; il doit consentir un effort comparable à celui de la chrysalide qui, sans en avoir encore

l'expérience, sait que grâce aux ailes qui lui poussent elle se déplacera plus vite et surtout autrement (voir encadré n° 2).

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 ; à ce titre, elle favorise l'adoption de stratégies adaptées à un monde en mutation (voir encadré n° 3).

C'est pourquoi prospective et stratégie sont généralement indissociables, surtout s'il est moins difficile de faire les bons choix stratégiques que de poser les vraies questions, préoccupation première de cette *indiscipline intellectuelle* qu'est la prospective (voir encadré n° 4).

Indiscipline liée à une remise en question : il faut *changer de regard et renouveler les concepts*, pour mesurer toute la portée du changement d'état de notre société, démarche qu'éclaire la méta-



4. De la rigueur pour une indiscipline intellectuelle

Le mariage de la prospective et de la stratégie doit s'incarner dans la réalité quotidienne et donner lieu à une véritable mobilisation de l'intelligence collective...

Le plus difficile n'est pas de faire les bons choix, mais... que chacun se pose les vraies questions. Un problème bien posé, et collectivement partagé par ceux qui sont concernés, est déjà presque résolu. La prospective est souvent stratégique sinon par ses retombées du moins par ses intentions et la stratégie appelle la prospective ne serait-ce que pour éclairer les choix qui engagent l'avenir...

Si prospective et stratégie sont deux amants intimement liés, ils restent distincts et il convient de bien séparer :

(Michel Godet, in *Prospective stratégique d'entreprise*, dir. J. Lesourme et C. Stoffaes, Ed. Dunod 2001)

1) le temps de l'anticipation, c'est-à-dire de la prospective des changements possibles et souhaitables ;

2) le temps de la préparation de l'action : c'est-à-dire l'élaboration et l'évaluation des choix stratégiques possibles pour se préparer aux changements attendus (préactivité) et provoquer les changements souhaitables (proactivité)...

La prospective seule est centrée sur le « que peut-il advenir ? » (Q1). Elle devient stratégique quand une organisation s'interroge sur le « que puis-je faire ? » (Q2). Une fois ces deux questions traitées, la stratégie part du « que puis-je faire ? » (Q2) pour s'en poser deux autres : « que vais-je faire ? » (Q3) et comment le faire ? (Q4). D'où le chevauchement entre la prospective et la stratégie. ■

5. Changer de regard et renouveler les concepts

Il est difficile de percevoir le changement d'état du monde, tant qu'on le regarde avec des yeux conditionnés par son état antérieur. Analogie avec la vapeur...

Lorsqu'on chauffe de l'eau, sa température augmente. Jusqu'au moment où elle atteint un point critique, l'ébullition. Alors, pour un temps, l'eau change non plus de température, mais d'état. Toute l'énergie thermique fournie au système sert ce changement d'état, sans que la température varie tant qu'il n'est pas accompli. Ensuite, elle peut à nouveau augmenter.

De même, nos sociétés changent d'état et non plus de température. De ce fait, la connaissance de la phase antérieure (p. ex. liquide incompressible) aurait peu de valeur à l'égard de la suivante (vapeur compressible), bien qu'il s'agisse toujours du même corps, l'eau, gardant les mêmes propriétés chimiques et la même définition moléculaire. Dans la mutation de la société, il s'agit toujours d'hommes, avec le même capital génétique, la même intelligence et les mêmes passions, mais dans un état social qui devient différent.

Notre époque s'assimile à celle où s'effectue le changement d'état, où coexistent deux états différents (liquide et gaz), où l'apport d'énergie thermique ne produit plus son effet normal (augmentation de la température) mais un effet inattendu et imprévisible (vaporisation) ; celle où de nouveaux concepts doivent se substituer aux anciens,

même s'ils les contredisent (compressibilité / incompressibilité, abondance / pénurie).

La coexistence de deux états prend bien des formes : coexistence de pays sous-développés et sur-développés, coexistence dans ces derniers de sphères d'opulence et d'îlots de pauvreté (matérielle, intellectuelle ou morale) ; coexistence d'institutions ou systèmes qui subsistent de l'ère industrielle et de ce qui préfigure l'ère post-industrielle... On pourrait également multiplier les illustrations des effets inattendus ou imprévisibles du changement d'état : stagflation*, manifestations de « refus » de la société, comportements politiques « irrationnels »...

Toute comparaison a ses limites... Nous sommes mieux équipés pour aborder cette transition que nos ancêtres devant une marmite d'eau en train de bouillir, ignorant les principes élémentaires concernant la vapeur (nouvel état) et même l'eau sous forme liquide (état initial). Si les concepts et les données de base du nouvel état de la société nous manquent le plus souvent, notre connaissance de ce qui résulte de l'état antérieur est assez bonne...

Ces instruments ne peuvent donner toute leur mesure que moyennant un volontarisme transformateur et un effort d'imagination reposant sur des concepts renouvelés. C'est d'autant plus délicat dans l'actuelle période de transition que, comme dans le cas de la vapeur, les nouveaux concepts peuvent contredire ceux qui sont nés de l'expérience du passé. ■

(Jean-Pierre Quentin, *Mutation 2000, le tournant de la civilisation*, Ed. Le Hameau 1982)

Stagflation

(contraction de stagnation et d'inflation)
néologisme forgé par l'économiste autrichien Friedrich Hayek pour décrire l'état d'une économie marquée par un ralentissement de la croissance, une montée du chômage et une forte inflation, entraînant une augmentation du coût de la vie.



Pour en savoir plus... :

Centres de compétences :

- algoric, cabinet de formation, conseil, études et coaching, tél : 05 46 56 77 10, info@algoric.com, www.algoric.com
- Société internationale des conseillers de synthèse (SICS), www.prospective.fr

Pour lire l'article en version hypertexte avec liens et références complémentaires : www.algoric.com/ti/125.htm

phore du « mystère » de la vapeur (voir encadré n° 5).

Ainsi, en amont du management, stratégie et prospective sont fortement imbriquées et complémentaires. Ensemble, elles permettent à un acteur - individu ou institution - de trouver sa place dans un environnement donné : pour réaliser son projet, il doit connaître et exploiter au mieux ses marges de manœuvre dans cet environnement analysé en termes de champs des possibles (de type : quels sont les scénarios conce-

vables ?). Les interactions sont nombreuses, car les possibles exercent une contrainte sur les manœuvres... et 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 ●

