

# Contre la prospective

Jean-Pierre Quentin



**E**ntre cent façons d'être contre la prospective, retenons deux formes au goût du jour. L'une transpose le mot de Sacha Guitry parlant des femmes : *je suis contre... tout contre !* L'autre paraphrase la formule de Karl Marx, *si c'est ça le marxisme, je ne suis pas marxiste*, quand il désavouait les récupérations idéologiques de son œuvre : *si c'est ça la prospective, je ne suis pas prospectiviste !* Version Guitry : depuis son invention par Gaston Berger vers 1950, la prospective répond à un besoin sans cesse croissant et *je suis tout contre !* Version Marx : les pratiques n'ont pas suivi ce besoin accru, management et gouvernance en font un usage notoirement insuffisant, alors qu'on voit proliférer diverses approches qui prennent le nom de prospective, bien que très différentes les unes des autres et surtout très éloignées de la définition première ; là, *je suis tout à fait contre !* À moins que...

La prospective dont il est question ici se définit en deux formules, pour faire court (voir TI n° 125) : l'art de *prendre en compte l'avenir dans les décisions du présent* (Armand Braun), de *prospector selon des perspectives* (François Guiraud). Rien à voir avec la boule de cristal ou d'autres façons plus ou moins inspirées de scruter l'avenir pour savoir ce qu'il nous réserve, car il s'agit moins de le prévoir que de le construire, dans une vision globale comportant un aller-retour permanent entre causes et effets, entre réflexion et action, entre aujourd'hui et demain, entre acteurs et systèmes, entre analyse et synthèse... (TI n° 88, 102, 110, 128).

*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*

## JE SUIS CONTRE... TOUT CONTRE

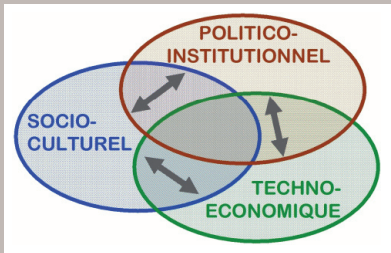
C'est dans les années 1950 que Gaston Berger en a formalisé l'esprit et la démarche. Tout part d'un constat a priori ordinaire : le monde change. Ordinaire, parce que chaque génération croit vivre une époque radicalement différente de ce qui a précédé. Mais là, il nous alertait sur une rupture inhabituelle, une véritable mutation - dont, un demi-siècle plus tard, l'évidence peine encore à s'imposer. Il en donnait ainsi la mesure : *rien ne s'était passé depuis le néolithique et voilà qu'à nouveau, il va se passer quelque chose !* L'ampleur de l'événement justifie bien quelques changements dans la façon d'administrer les choses ou de gouverner les hommes ! Les manifestations en sont très variées, de la décolonisation au 11 septembre 2001, de mai 68 à la libération de la femme, de la grande distribution à Internet, des chocs pétroliers à la gouvernance écologiquement responsable... Ce ne sont là que des traductions visibles de mouvements plus profonds, comme ceux qu'on peut identifier autour des notions de *complexité, dématérialisation* ou *aspirations* (TI n° 114, 116, 118).

L'évidence s'est précisée dans les années 1970 : alors que la société industrielle avait elle-même représenté une mutation par rapport aux sociétés traditionnelles, nous étions en train de mettre en cause ses fondamentaux - quantification, spécialisation, standardisation... - et de donner naissance à une société postindustrielle. N'épiloquons

### Pour comprendre la société post-postindustrielle, décloisonnez-vous !

Dans sa logique de spécialisation, la société industrielle nous a habitués à cloisonner et ipso facto à opposer : une question est publique ou privée, marchande ou culturelle, littéraire ou scientifique, actuelle ou historique, technique ou commerciale, etc. ; elle relève de l'une ou l'autre discipline - sociologie ou économie ou droit ou autre - donc de la compétence du spécialiste concerné. On a commencé à reconnaître les inconvénients de ces segmentations et à s'ouvrir aux domaines voisins - souvent d'ailleurs de façon impérialiste, en les annexant : l'économique et le social sont liés, les économistes l'admettent et considèrent que le social est désormais « chez eux » ; le technique et le commercial sont indissociables, le marketing se charge de les intégrer... La prospective va plus loin dans l'intégration, refusant de se limiter à la prise en compte des seuls champs « voisins », mais elle ne prétend pas pour autant à l'hégémonie : il ne s'agit pas de phagocytter les spécialités, mais de gommer les cloisons qui les séparent.

Autrement dit, comme le suggère le schéma, tout se tient - et de plus en plus (voir *TI n° 111*). Compte tenu des interactions, on ne peut pas aborder une question complexe uniquement dans ses dimensions techno-économiques ou socio-culturelles ou politico-institutionnelles. Il faut



ajouter aux approches sectorielles d'une part des approches aux interfaces, d'autre part une vision d'ensemble - donc ajouter des références transverses à nos repères spécialisés.

Mais à peine a-t-on commencé à admettre de telles références qu'elles ont déjà évolué ! Pour formuler les choses

simplement : au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, la société industrielle a fait place à une société postindustrielle. Celle-ci a d'abord pris la forme d'une *société de l'information*, puis d'une *société de la connaissance*, étapes intermédiaires dans l'évolution vers une *société de l'intelligence* - ou post-postindustrielle - caractérisée non seulement par l'importance de l'information et de la connaissance, mais aussi par la prolifération des relations entre des acteurs et systèmes eux-mêmes de plus en plus diversifiés et entrelacés. Mal préparés à de tels changements, on aborde souvent le nouvel état - société de l'intelligence (*au sens large, voir TI n° 103*) - avec des références déjà périmées, même si elles ne sont pas toujours anciennes, par exemple quand on se croit encore dans la société de l'information... D'où le sentiment que les situations sont contradictoires, l'époque incompréhensible. Car le décloisonnement ne doit pas porter seulement sur les disciplines ou les domaines d'activité, mais aussi sur les repères spatio-temporels avec lesquels on les envisage : les clés d'hier ne permettent pas d'aborder les réalités de demain...

pas sur les différences d'interprétation, de la *société postmoderne* à la *fin de l'histoire*, une chose est sûre, on prenait le contre-pied (*voir encadré*) : le quantitatif cédait le pas au qualitatif, la spécialisation à la combinatoire, la standardisation à l'individualisation...

Voulant favoriser une prise de conscience de ces changements et de leur portée, certains n'ont pas hésité à présenter les choses de façon un peu tranchée - pour ma part j'ai découpé l'histoire de l'humanité en quatre grandes périodes (*TI n° 116*), Alvin Toffler a parlé de trois vagues de changement (entre quatre périodes, ce qui revient au même), etc. Prise de conscience dont l'enjeu était que chacun en tire des conséquences : choix individuels, stratégies d'entreprises, décisions publiques... Reconnaissons l'échec de cette « pédagogie de la mutation ». *La 3<sup>e</sup> Vague* a été un best-seller, mais l'intérêt pour ces « grandes idées » a rivalisé avec leur faible prise en compte...

À la fin des années 1980, la cause était entendue. Pardon de me citer (*l'Express*, 5/12/86) :

*- les mutations ne sont pas devant nous, mais derrière ; nous avons désormais à en tirer les conséquences...*

*- la dimension nationale s'efface devant les réalités mondiales ; cessons de croire que l'État peut régir ce qui lui échappe, flux d'information ou de capitaux, écologie ou crime organisé...*

*- la société civile joue désormais un rôle déterminant dans les régulations macro-*

*économiques, sociales et culturelles ; le rôle des pouvoirs publics doit évoluer aussi profondément qu'au début du XX<sup>e</sup> siècle, quand est né l'État-providence... Nous sommes engagés dans une phase de recombinaison des éléments touchés par ces mutations, sur des bases totalement nouvelles : c'est la fin des habitudes... Vingt ans après, force est de constater que les habitudes sont tenaces et que la société résiste contre ce qu'elle veut voir comme des dangers, au lieu de tirer parti des nouvelles opportunités. Il serait temps de reprendre le gouvernail. Au lieu de geindre en subissant les turbulences de la vague, on peut désormais surfer dessus, car elle n'est plus chargée d'autant de surprises, incertitudes ou périls qu'hier. Et ce grâce à la vision *longue, large, profonde...* de la prospective - c'est pourquoi il faut être *tout contre*, façon Guitry.*



### SI C'EST ÇA, JE SUIS TOUT À FAIT CONTRE

Reprendre le gouvernail n'a de sens qu'à condition de définir un cap et, pour qu'il soit réaliste, de regarder les cartes et prendre la météo. Bien des approches dites *prospectives* proposent des indications utiles, mais souvent partielles, superficielles ou circonstancielles. Elles identifient telle ou telle forme de houle ou décrivent le découpage des côtes, mais on a aussi besoin de connaître les mouvements de fond sur lesquels se forment, outre la houle visible, d'autres phénomènes qu'il faudrait prendre en compte ; et besoin, derrière le découpage des côtes, de repérer le relief des récifs, la position des phares et balises, ou d'autres données structurantes... Faute de quoi on fera du cabotage sans ligne durable, avec les coûts élevés et l'efficacité limitée des continuels changements de cap. Chacun peut penser à tel ou tel grand groupe ou institution où se succèdent les "plans stratégiques", les "nouvelles priorités" ou les "réformes de l'organisation" : on n'a pas encore digéré le dispositif précédent que, déjà, le suivant prend la relève. Beaucoup de gesticulation, entraînant plus de confusion que de cohérence, de démobilité que de motivation...

Une sorte de Querelle des Anciens et des Modernes oppose les tenants de ces *prospectives* (Modernes) et les puristes de *La Prospective* évoquée plus haut (Anciens). Dans la ligne de notre plaidoyer en faveur de celle-ci, rallions-nous un instant à son "camp" : considérerons que toute forme *moderne* est un oxymore ! Pour mémoire, le mot désigne une figure de rhétorique qui accole deux termes de sens opposés, comme *l'obscur clarté* de Corneille, le *jeune vieillard* de Molière ou les *splendeurs invisibles* de Rimbaud.

Limitons-nous à trois formes courantes d'oxymores (éventuellement cumulables) : la *prospectivité de laboratoire*, la *prospectivité à courte-vue* et la *prospectivité spécialisée*. La première se rencontre plutôt dans de grandes institutions, dotées de services qui produisent des études et réflexions souvent intéressantes, mais totalement déconnectées des réalités opérationnelles et des processus de prise de décision - alors que la prospective n'a de sens que si elle est fonctionnellement reliée à l'action. La seconde se développe comme une traînée de poudre et il suffit de demander "prospectivité" à un moteur de recherche pour en avoir une infinité d'illustrations, aussi folkloriques qu'éphémères. La troisième investit rapidement le monde professionnel ; prenons l'exemple de l'entreprise, sachant qu'il en va de même dans les affaires publiques, selon des formes encore compliquées par un nombre accru de paramètres. On a d'abord vu émerger des prospectives "de production" (quels seront nos produits/nos processus de demain ?) ou "de commercialisation" (quels seront nos marchés ?) ; après s'être superbement ignorées, elles ont admis leur complémentarité et engendré des prospectives "orientées marketing" (quels seront nos couples produits/marchés ?) qui, aujourd'hui, représentent probablement les plus gros bataillons, quitte à s'adjoindre d'autres spécialités, de la géopolitique à l'évolution des institutions, de la finance aux nouveaux comportements...

On s'éloigne parfois beaucoup de la prospective classique. Ainsi, une *prospective spécialisée* va s'employer, dans son domaine, à "identifier des nouvelles certitudes ou probabilités" : tendances économiques, phénomènes culturels, courants sociétaux... Outre qu'elle est plus globale, la démarche de la *prospective au sens strict* ne relève pas de la même inspiration, car elle prend son parti de la fin des certitudes : pour sa part, elle va "composer avec l'incertitude et rendre possible l'improbable" (au sens propre du terme, sans rapport avec le sens pervers qu'affectionnent certains médias). Il va de soi que l'approche pratique de l'innovation prendra une tournure bien différente selon la formule choisie ! De même pour le management général, si l'on admet qu'il a des conclusions opérationnelles à tirer de la mise en question des segmentations passées...

Plus simplement, on dit parfois que la prospective est aux institutions ce qu'est la philosophie aux individus, un moyen de les aider à définir leur conduite de vie, à donner un sens à leur action. Ce n'est pas le cas de nos oxymores : si riches soient-ils, ces divers exercices d'ouverture vers l'avenir sont trop restreints et ne peuvent en ce sens prétendre au nom de "prospective". Faute d'interrogation sur le devenir même de l'entreprise (disons sa stratégie globale), sur ses modes de fonctionnement (disons son organisation et son management) et a fortiori faute d'interrogation similaire sur le contexte général ou sur l'organisation sociale, sur leurs évolutions possibles et souhaitables - donc aussi sur les conclusions qu'on en tire pour l'action. Par exemple en termes de lobbying, qui lui-même ne doit pas simplement s'exercer *dans* le système, mais de plus en plus *sur* le système. Car un des corollaires de la mutation est l'inadéquation de systèmes conçus en d'autres temps, en référence à d'autres réalités et finalités. Il faut commencer par les remettre en question, condition pour pouvoir ouvrir le champ des possibles (voir TI n° 116)...

Alors, si l'on devait s'en tenir à l'acception des Modernes... et s'il fallait prendre position dans la Querelle, sans hésiter, *si c'est ça, je suis tout à fait contre !*



### À MOINS QUE...

Les deux acceptions ne sont pas fatalement incompatibles. Pourquoi entretenir leur Querelle si l'on peut miser sur leur complémentarité ? Les prospectives des Modernes ne sauraient se substituer à la prospective des Anciens, dont on ne soulignera jamais assez la nécessité... mais ont-elles cette prétention ? Au contraire, elles l'enrichissent, ne serait-ce qu'en diffusant dans le corps social certaines formes d'ouverture. La question se résumerait-elle à une difficulté sémantique ? Difficulté réelle, car la confusion est grande quand deux réalités aussi distinctes portent le même nom, surtout si l'une est d'une certaine façon un instrument au service d'une partie des finalités de l'autre. Mais difficulté facile à résoudre : un des deux camps peut rebaptiser sa prospective !

Les Anciens ont incontestablement le bénéfice de l'antériorité... mais ils n'ont pas su défendre leur position. Or, quand il s'agit de l'évolution du langage, c'est toujours *in fine* la réalité des usages qui définit le sens des mots. À ce titre, ne serait-il pas réaliste d'admettre que les Modernes ont déjà gagné ?

Dans ce cas, si l'on veut promouvoir et développer cette démarche d'utilité publique baptisée *prospective* par Gaston Berger, il est temps de lui trouver un nouveau nom, pour préserver l'identité de ce concept fort et éviter sa dégénérescence par dilution dans un ensemble que d'aucuns qualifieraient d'*improbable* ! Appel à propositions...