

Extrait de "Fabriquer le Futur - L'imaginaire au service de l'innovation"
 Enquête conduite par Eric Seulliet, diplômé HEC, www.e-mergences.net
 (Ed. Village Mondial, Paris, 2005, chap. 7, p. 151 s.)

Quelques pratiques d'entreprises et institutions

A l'origine de tout projet d'entreprise, il y a l'imaginaire du créateur qui se transforme progressivement en une véritable « culture d'entreprise »¹ (...)

S'exprimant dans l'identité et les valeurs de l'entreprise l'imaginaire est un des ressorts principaux du management. Il nécessite d'être basé sur un leadership éclairé qui apporte et entretient une vision, et sur stratégie claire permettant de la mettre en œuvre comme l'exprime bien Jacques Païtra dans son dernier livre « Votre imaginaire interdit de travail »².

L'instant stratégique

Les entreprises auraient tout intérêt à opérer, de façon urgente, une sorte de « révolution de l'imaginaire », pour égayer le présent de leurs clients et ouvrir des perspectives d'avenir.

L'élaboration d'un projet pour le futur c'est la construction d'un avenir pour l'entreprise, en imaginant les moyens qu'il faut pour réussir, la combinaison unique de moyens pour espérer le succès, le grand pari qui concentre et mobilise les énergies collectives : c'est cela une stratégie. Le moment où les grands experts se prennent à créer, à rêver, opèrent un grand sursaut de « lâcher prise », oublient les statistiques rassurantes, les calculs de prévisions, les prolongements de courbes (extrapolations) ../..

Dans ces moments « rares », les grands managers retrouvent leur imaginaire et tentent d'en créditer l'entreprise dont ils se sentent réellement « responsables ». C'est peut-être l'unique occasion où le principe de la vie équilibre la gestion : « l'instant stratégique » est un privilège de l'imaginaire

Jacques Païtra

Cet imaginaire fondateur de la démarche d'entreprise se déploie aussi dans le futur. Cela implique qu'une entreprise ait les capacités à saisir les grandes évolutions en cours. Armand Braun³ pousse les chefs d'entreprises à retrouver une « attitude prospective », celle dont parlait Gaston Berger, considéré comme un des pères de cette discipline⁴.

¹ Voir le dossier « L'économie des entrepreneurs - Changement économique et trajectoires individuelles » - téléchargeable sur <http://www-heb.univ-littoral.fr/rii/Docs/doc65.pdf>, de Sophie Boutillier, juin 2003.

² Co-écrit avec Henri Duplaix, Eyrolles Société, 2002.

³ Armand Braun est Président de la Société Internationale des Conseillers de Synthèse (SICS)

⁴ Voir quelques textes fondateurs dans la section bibliothèque du site www.prospective.fr

La prospective, métier du chef d'entreprise

Tout chef d'entreprise s'interroge aujourd'hui : que vendrons-nous demain ? Quel sera notre métier ? Que faire pour que demain le monde ait encore besoin de nous ? La stratégie, dont c'était le rôle, répond désormais moins parfaitement à ces questions. Sa démarche consistant à analyser l'existant, à en valoriser les contenus les plus porteurs, à centrer l'entreprise sur ses domaines d'excellence, conserve sa pertinence. Mais elle perd de son efficacité en un moment où l'impératif d'optimisation, sans perdre de son utilité, est néanmoins relayé par celui de création, où la plupart des marchés du présent sont reconfigurés et qu'émerge, dans la confusion, un nouveau contexte techno-organisationnel mondial. Le chef d'entreprise se retrouve avec son équipage dans la condition qui était celle des premiers explorateurs avec pour seul moteur le vent, pour seuls repères les étoiles, pour seul instrument le gouvernail. Et c'est pourquoi, par nécessité, le chef d'entreprise devient prospectiviste.

Passer à la prospective, en échappant à la croyance répandue selon laquelle celle-ci n'est qu'un simple éclairage sur l'avenir, un adjuvant à la stratégie, c'est effectivement une sorte de rupture. La démarche de la prospective comporte trois phases : l'identification du souhaitable, l'élaboration de nouveaux projets, leur mise en œuvre. Là où le processus stratégique, après avoir passé en revue les facteurs, se focalise sur des priorités, dans le contexte connu, la prospective, qui prend en compte la créativité, l'intuition, une certaine sensibilité à l'air du temps, cherche à faire du neuf. Elle est une synthèse qui, alliant la réflexion et l'action, intègre différents horizons temporels, fait appel à diverses disciplines et intègre le contexte humain et l'environnement.

Le métier de chef d'entreprise, c'est désormais avant tout cela. Le management, tel qu'il est entendu et enseigné aujourd'hui doit se réinventer autour de l'impératif prospectif. C'est la nouvelle mission du chef d'entreprise pour l'époque qui vient : la création de l'avenir.

Armand Braun, Président de la SICS

A écouter nos interlocuteurs, il semble que la prospective bénéficie d'un regain d'intérêt dans les entreprises. Bien loin de la futurologie, elle ne limite pas non plus à la seule construction de scénarios. Il s'agit d'une prospective ouverte, s'inscrivant dans une démarche stratégique. Quelques témoignages montrent la place nouvelle de la prospective en entreprise :

Interview de M. Olivier Cureau, responsable de la prospective socio-économique, Renault

Comment la prospective est-elle prise en compte chez Renault ?

Chez Renault, il existe plusieurs types de prospective, avec dans chaque cas des approches par scénarios :

A la Direction de la Recherche : prospective très en amont, avec parfois un horizon à 20-30 ans (par exemple sur les énergies). Il y a aussi des réflexions sur la mobilité, l'environnement, la

sécurité.

A la Direction de la Stratégie : géopolitique, macroéconomie, géostratégique...

Au Design : les thèmes abordés sont l'architecture, la domotique, les matières, le design, les couleurs...

Au sein de la Direction du Produit, la Direction de la Prospective a pour mission de définir les gammes futures de véhicules à un horizon 2010/2015.

(...)

Quelle est votre vision de l'automobile du futur ?

Plutôt que de parler d'une automobile du futur, parlons plutôt d'automobiles dans le futur car les besoins sont et seront très segmentés. Ainsi nous travaillons sur diverses pistes : la convivialité, la modularité, la polyvalence. Du fait de la densité de l'habitat et de la législation qui tend à restreindre la circulation, on constate aussi une aspiration à des véhicules plus compacts, polyvalents et non polluants.

Le thème du développement durable est très important pour nous. Il se traduit par des recherches avancées autour de la pollution des gaz, du bruit, de l'encombrement, du recyclage des matériaux...

Loin d'être uniquement une discipline (et aussi une indisciplin⁵) intellectuelle, la prospective en entreprise doit d'abord être tournée vers le concret et l'action. C'est ce que nous rappelle Georges Amar, Responsable de la Mission Prospective à la RATP.

« La création est dans l'action »

Pour moi, il faut essayer au maximum de lier prospective et conception. La prospective doit nourrir les capacités de conception. La prospective doit se concevoir avec « l'ardente obligation » d'innover, sinon ce sera la désaffection de la prospective.

Pour moi, l'action prime. Je suis frappé de voir le décalage entre l'accumulation des connaissances et la réalisation même si c'est normal qu'il y ait un certain décalage.

La prospective doit se concevoir en allant loin vers l'amont et vers l'aval. Vers l'amont, en mobilisant des champs de savoir larges. Par exemple, il faudrait recourir aux sciences cognitives, et aussi à la médecine pour étudier les interactions entre la santé et la mobilité. L'amont, ce sont aussi de nouveaux savoirs à convoquer, y compris au sens géographique. Il faut aller voir ailleurs ce qui se passe. Il faut réinventer la curiosité, il faut chercher, croiser les différentes pratiques. Il faut cesser de ne chercher que les *best practices*, il faut analyser toutes les *practices*. On a besoin de diversité. C'est cela la nouvelle façon d'innover.

En aval, il faut mettre l'accent sur le lien entre prospective et conception, car celle-ci est vraiment l'enjeu essentiel dans les transports, même si beaucoup pensent que l'enjeu essentiel est d'ordre politique.

Pour moi, la prospective est la recherche de réponses à deux questions fondamentales : Que

⁵ D'après le titre d'un ouvrage de Michel Godet : Tome 1 du Manuel de prospective stratégique, Dunod, 2001.

peut-il advenir ? Que pouvons nous faire ? Même si le champ sémantique est très ouvert, il y a toujours ces deux plans.

Je réponds à cela en analysant le mot prospective en « Pro » et « Spective » : ce dernier terme signifie le regard. La prospective consiste à voir loin, à élargir le regard, à changer de perspective. Il faut enrichir notre regard. « Pro » renvoie à l'action. C'est le projet, la proactivité, la proposition, la provocation... La prospective c'est donc à la fois l'ouverture des yeux et l'action. C'est aussi... avoir une bonne bibliothèque, être un centre de connaissances et savoir les transmettre.

Georges Amar

Mais point n'est besoin d'être une grande entreprise pour avoir une démarche prospective. De plus en plus de PME y recourent. Pour cela, elles peuvent externaliser cette fonction auprès d'un consultant spécialisé ou avoir une démarche « mutualisée » avec d'autres entreprises, notamment dans le cadre d'un syndicat ou d'un groupement professionnel.

Ainsi, le Syndicat National des Fabricants de Produits Surgelés et congelés (SNFPS) a réfléchi à l'avenir du rayon des surgelés dans la distribution en lançant un concours auprès d'étudiants d'écoles de design⁶. Un exemple d'une démarche de prospective menée en commun est celle mise en œuvre par VIA dans le secteur de l'ameublement⁷ (...).

On peut citer aussi le réseau de l'Echangeur⁸ qui se présente comme un centre européen sur les pratiques innovantes de la relation client et qui favorise les rencontres et échanges d'expérience autour du futur du commerce et de la distribution.

De son côté, le Conseil National de l'Ordre des Experts-Comptables mène régulièrement des réflexions de type prospective au profit de ses adhérents⁹.

« Tous des éveilleurs du futur »

80 % de ce qui va se produire dans le futur est déjà présent sous forme de germes actifs autour de nous. Ces signaux faibles sont observables à l'œil nu dans le quotidien. Tout phénomène obéit à une loi de synchronicité et d'interconnexion à l'échelon de la planète (Carl Jung), une loi de croissance/décroissance (Yi King), le tout filtré par la capacité neurobiologique de l'humain à accepter le changement (Palo Alto). Le futur est inscrit dans une forme d'inconscient collectif. L'observateur éclairé (non castré mentalement) peut « lire le futur » avec du bon sens en captant les phénomènes à la base, c'est-à-dire en regardant l'archer plutôt que la flèche en mouvement dans l'air. Notre monde actuel est fragmenté, fractal, paradoxal et en pleine réinitialisation. Face à cette absence de repères, la pire maladie du moment c'est la perte de

⁶ Source : article dans La Tribune du 7/4/2004

⁷ V.I.A. (Valorisation de l'innovation dans l'ameublement) a été créé en 1979 à l'initiative du Comité de Développement des Industries Françaises de l'Ameublement avec le soutien du Ministère de l'Industrie. Sa mission consiste à valoriser et à promouvoir la création contemporaine dans le secteur de l'ameublement (mobilier, luminaire, art de la table, accessoire de décoration, textile,...), tant en France qu'à l'étranger. www.via.asso.fr

⁸ Site de l'Echangeur : www.echangeur.fr

⁹ Voir notamment sur : www.experts-comptables.fr/58/etudeMarcheFutur.html des réflexions sur l'entreprise du futur.

sens, la désorientation. Le terrorisme intellectuel actuel à base d'idées reçues et l'infantilisation de notre société n'améliorent la situation. Si notre époque a des relents de Moyen-âge mâtinés de « cyborgisation » et de darwinisme, espérons que l'épisode suivant retiendra l'utilité du *fou du roi* (ancêtre du clown ?) plutôt que celle du *clone* !

Dans ce contexte troublé - *en tant que particule élémentaire en éveil à l'Ordre des Experts-comptables* - j'inocule de façon lente et souterraine le goût du futur à mon environnement professionnel.

René Duringer

Directeur des Etudes Prospectives du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables.

Connaître son histoire et se projeter dans le futur : cela est fondamental pour toute entreprise. Mais non moins important est d'agir dans le présent, en prise avec la société. En effet, l'avenir se construit « ici et maintenant ». Il se discerne par l'identification des « signaux faibles » déjà à l'œuvre, et par leur mise en relation qui donne du sens. Tels sont les fondements de la « prospective du présent » dont nous parle Josée Landrieu.

Une prospective du présent au service d'un futur plus ouvert

L'exemple de la mission du ministère de l'équipement

L'Etat est un bâtisseur de futur: il conçoit des lois, des services, des équipements et impulse des dynamiques de coopération qui engagent le futur; il produit des connaissances et des savoirs qui imprègnent des démarches créatives et modifient les représentations mentales. Faire acte de prospective dans un service de l'Etat conduit donc à embrasser tout à la fois les champs de la décision publique, des savoirs techniques, de la conception et de la représentation conceptuelle. Ces champs sont régis par des rationalités, des acteurs et des rythmes différents mais ne sont pas autonomes. Alors que la tendance est plutôt à cloisonner et à séparer les choses pour les simplifier et pouvoir décider, la prospective se révèle un antidote utile : elle cherche à retrouver l'essence des changements dans leur globalité pour mieux révéler les futurs possibles qu'ils portent en eux. Elle tente de voir loin et surtout de voir profond car les changements sont prometteurs de futur mais sont avant cela enracinés dans un présent qui n'est pas toujours visible et éclairé.

Cette faculté de percevoir ce qui n'est pas sous les projecteurs fait souvent défaut aux organisations qui sont sollicitées en permanence par des visions tendanciennes du futur. Cependant cette faculté ne va pas sans un changement culturel: explorer des tendances, c'est poser un point de départ aux situations et accepter qu'une vérité contextuelle reste valide pendant un horizon indéfini ; c'est se situer dans une pensée monocentrée. A l'inverse, multiplier les regards pour percevoir le flou, les marges et l'incertain et les penser comme porteurs de vérités et de mouvements, c'est admettre la pluralité des centres et considérer vrai, à un moment donné, ce qu'une raison tendancielle estimerait infondé; c'est voir en toute chose un centre potentiel. Nous avons fait de ce postulat le coeur de la "prospective du présent" : les futurs souhaitables qu'expriment les gens de façon subtile, pas toujours visible, sont aussi importants pour le devenir du monde que les futurs programmés des institutions.

(...)

Josée Landrieu