

PROSPECTIVE

Signaux faibles et tendances lourdes

Quand, comme tout veilleur, on traque des signaux faibles, l'attention se focalise tellement sur la dimension "faibles" qu'on néglige parfois l'aspect "signaux", c'est-à-dire le caractère significatif (révélateur) ou signifiant (chargé de sens). Forts ou faibles, ils doivent entre autres avoir une pertinence au regard de tendances lourdes, sortes de repères qui leur donnent du sens. En période de grand changement, ces tendances peuvent évoluer à tel point qu'on continue à focaliser son attention sur des données qui, subrepticement, ont perdu de l'intérêt parce qu'elles s'inscrivent dans des tendances en voie d'extinction. Avec pour corollaire qu'on néglige ce qui mériterait examen. Comme un joueur de bridge qui, n'ayant pas perçu que ses partenaires s'étaient convertis au poker, continuerait à interpréter leurs annonces en référence aux règles d'un jeu qu'on ne joue plus...



Les signaux qui nous paraissent révélateurs peuvent être des faits (l'invention de la carte à puces, une relance de la natalité), des comportements (les morts ne votent que dans certains départements, les hommes portent de moins en moins la cravate) ou des idées (l'Europe devient une réalité incontournable, 20 % des Français croient que le soleil tourne autour de la terre). Leur développement sera plus ou moins probable, leur évolution plus ou moins rapide, leur impact sur ce qui nous occupe plus ou moins direct : le renouveau démographique aura un impact assez certain, à des horizons divers, sur le textile pour enfants, les monospaces, l'immobilier ou le système éducatif ; la régression de la cravate a une signification commerciale immédiate pour quelques uns (le marché de la cravate va se rétrécir, celui du polo s'élargir), elle peut avoir une signification moins directe mais

pour plus de monde, par exemple en termes de marketing : le recul du conformisme vestimentaire protecteur que traduit l'abandon de la cravate peut laisser penser aux fabricants de yaourts, d'automobiles ou d'ordinateurs qu'ils doivent adapter leur gamme pour répondre à un besoin accru de fantaisie...

🌀 L'anticipation qui prépare l'action

Ces signaux sont chargés de sens s'ils nous révèlent un changement, évolution ou rupture, qui s'amorce ou se confirme. Nous en évaluons l'importance par rapport à nos actions en cours et prévues, dont l'efficacité passe par l'anticipation sur les prochains épisodes et, idéalement, par la capacité de les influencer. Pour percevoir les lignes d'évolution, on ne se limitera pas à détecter des "signes extérieurs de changement" : on les reliera entre



eux et on analysera la situation pour lui donner un sens en cohérence avec nos projets.

Nos anticipations vaudront ce que vaut la combinaison de quelques ingrédients comme la qualité de nos observations, la pertinence de nos analyses, la vraisemblance de nos scénarios, sans oublier, notamment, la finesse de notre capacité d'écoute ou la fertilité de notre imagination créatrice, le tout en cohérence avec notre vision stratégique. Exemple d'analyse : pour un clerc du XV^e siècle, l'imprimerie n'a pas d'avenir car personne ne sait lire. Exemple de scénarios extrêmes pour un vendeur de chaussures arrivé dans un pays où tout le monde marche pieds nus : *le lecteur est invité à faire l'exercice...* À la charnière des analyses et des scénarios, on s'intéresse ici plus particulièrement aux grandes tendances d'évolution sur lesquelles se fondent ces anticipations. L'idée centrale : nous devons d'autant plus nous attacher à l'identification de tendances du futur que nous sommes en période de mutation, donc de rupture, qui veut que la principale certitude qu'on ait sur l'avenir est qu'il ne reproduira pas le passé.

Dans les sociétés rurales ancestrales, chaque foyer s'organisait pour puiser son eau. Avec l'urbanisation médiévale sont apparus les porteurs d'eau. Imaginons qu'à l'apogée de cette époque heureuse soit inventé le seau en plastique, solide et léger. Si le fabricant de seaux prolonge les courbes, il va pouvoir investir dans une importante unité de production, vu l'ampleur des besoins futurs en seaux résultant de l'augmentation du nombre de porteurs d'eau liée à la progression de la population urbaine multipliée par l'accroissement de la consommation nominale... sans voir l'arrivée des canalisations qui vont remplacer les porteurs d'eau ! Le

même, au milieu du XX^e siècle, n'aurait pas manqué d'inventer un nouveau modèle de bouton pour soutanes. Question : quelles grandes tendances peut-on identifier aujourd'hui ? Avant d'esquisser une partie de réponse, petit détour au cœur de la démarche prospective...

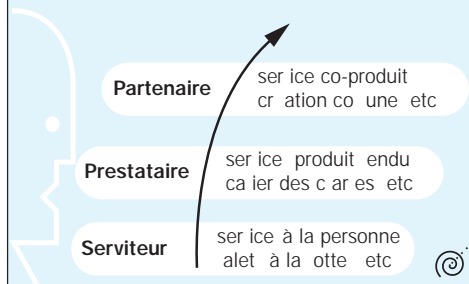
📍 Techniques de prévision ou méthode prospective...

La prévision regarde vers le passé, la prospective se tourne vers l'avenir ; l'une prolonge les courbes, l'autre construit de nouvelles références. Différence majeure, car la prospective permet et même suppose une vision stratégique, une attitude volontariste face à un avenir qui n'est plus considéré comme prédéterminé mais à construire en fonction de choix délibérés. Ressourçons-nous avec Gaston Berger, le "père" de la prospective, qui dans l'Encyclopédie française l'a définie à partir de cinq principes : voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques, penser à l'homme.

1 L'attitude prospective nous fait regarder au loin. "À une époque où les causes engendrent leurs effets à une vitesse qui ne cesse de croître, il n'est plus possible de considérer simplement les résultats immédiats des actions en cours. Notre civilisation est comparable à une voiture qui roule de plus en plus vite sur une route inconnue lorsque la nuit est tombée. Il faut que ses phares portent de plus en plus loin... La prospective est ainsi essentiellement l'étude de l'avenir lointain... Dans l'avenir comme dans le présent, il y a plus de choses à "voir" qu'on ne suppose. Encore faut-il pouvoir regarder... Comme elle ne cherche pas à prédire et qu'elle ne s'intéresse pas aux événements mais aux situations, elle n'a pas à fournir de dates, ou si elle en indique



Tendance visible :
de la sous-traitance à la co-traitance
Tendance lourde :
de la relation contractuelle
à la relation partenariale



Nombre de PME observent que les rapports de sous-traitance évoluent vers la co-traitance. Combien d'entre elles relient ce constat à une tendance lourde : après la relation de dépendance **hiérarchique** ("serviteur"), la relation de référence était devenue **contractuelle** ("prestataire") ; aujourd'hui, elle devient **partenariale**. Si la tendance n'est pas identifiée comme telle, pourra-t-on en tirer les conséquences stratégiques, organisationnelles, managériales, opérationnelles... ?

c'est avec une très grande approximation. Aussi peut-elle atteindre un degré élevé de certitude".

2 Voir large, car "dans les affaires humaines, toute action, comme toute décision, est synthétique. Elle intègre tous les éléments antérieurs. Cela est encore plus vrai lorsqu'il s'agit de vues lointaines et que l'on vit, comme à présent, dans un monde où l'interdépendance ne cesse de croître. Les extrapolations linéaires, qui donnent une apparence de rigueur scientifique à nos raisonnements, sont dangereuses si l'on oublie qu'elles sont abstraites". C'est dans la confrontation entre les vues de personnes compétentes dans différents domaines que se dégagera "une vision commune qui ne sera pas de confusion, mais de complémentarité".

3 Analyser en profondeur, à la recherche "des facteurs vraiment déterminants et des tendances qui poussent les hommes dans certaines directions, sans que toujours ils s'en rendent bien compte... C'est dire que la prospective est tout autre chose qu'un recours à la facilité. Elle suppose une extrême attention et un travail opiniâtre. Elle est le contraire même du rêve qui, au lieu d'amorcer l'action, nous en détourne, puisqu'il nous fait jouir en imagination d'un travail que nous n'avons pas accompli. La vision prospective n'est pas un don gratuit, elle est... l'aboutissement d'un long travail d'analyse. La simplicité se conquiert".

4 Prendre des risques, car prévision et prospective n'emploient pas les mêmes méthodes et ne relèvent pas des mêmes démarches. "La prospective suppose une liberté que ne permet pas l'obligation à laquelle nous soumet l'urgence. Il arrive aussi assez fréquemment que des actions à court terme doivent être engagées dans une direction opposée à celle que révèle l'étude de la

longue période... Ainsi Descartes recommandait-il déjà de tout soumettre au doute et d'accorder à l'esprit une liberté absolue, mais " les actions de la vie ne souffrant souvent aucun délai ", il s'en remettait pour les décisions immédiates à la prudence, à la modération et aussi à la constance de sa morale provisoire".

5 Penser à l'homme et, comme l'Histoire, la prospective porte sur "des faits qui, par essence, ne sont jamais donnés : le passé n'est plus, l'avenir n'est pas encore, tous deux sont hors de l'existence. Comme l'Histoire aussi, la prospective ne s'attache qu'aux faits humains. Les événements cosmiques ou les progrès de la technique ne l'intéressent que par leurs conséquences pour l'homme. Nous ne prétendons pas que l'homme soit " la mesure de toutes choses ". Dans les études prospectives, c'est lui, du moins, qui donne l'échelle... L'avenir n'est pas seulement ce qui peut " arriver " ou ce qui a le plus de chances de se produire. Il est aussi, dans une proportion qui ne cesse de croître, ce que nous aurons voulu qu'il fût. Prévoir une catastrophe est conditionnel : c'est prévoir ce qui arriverait si nous ne faisons rien pour changer le cours des choses, et non point ce qui arrivera de toute manière. Regarder un atome le change, regarder un homme le transforme, regarder l'avenir le bouleverse... La prospective est attentive aux causes. Ainsi nous libère-t-elle du fatalisme".

Un exemple de méta-tendance

Depuis des décennies, nombre de tendances lourdes ont été associées à la préservation de l'environnement et cela va durer. Ces tendances ont pu être simultanément ou alternativement à dominante techno-

Jean-Pierre Quentin, Docteur en Droit, directeur général d'Algoric, est consultant en stratégie et communication. Précédemment responsable de marketing, chef de service à la Commission européenne, secrétaire général et directeur de la communication de l'Institut de l'Entreprise, directeur du cabinet du Président du CNPF, il est notamment membre de Team Europe, groupe d'experts de l'Union Européenne et professeur de culture et méthode.



Pour en savoir plus... :

Centres de compétences :
algoric, cabinet de formation,
conseil, études en communication
stratégique, www.algoric.com,
info@algoric.com,
tél. : 05 46 56 77 10

économique (TE), socio-culturelle (SC) ou politico-institutionnelle (PI) : la croissance industrielle, l'agriculture moderne ou certains modes de transport ont des effets collatéraux devenus visibles, voire graves ; des "esprits éclairés" puis les populations de certains pays s'en préoccupent ; des initiatives, réglementaires ou autres, tendent à prévenir et guérir ces maladies de l'environnement ; certains acteurs économiques en pressentent les opportunités (amélioration de processus, nouveaux débouchés...), beaucoup en redoutent de nouvelles contraintes... Ainsi, à part les autruches, qui vont les ignorer ("si je retiens mon souffle, le coup passera peut-être à côté ou plus tard"), les entreprises anticiperont ces tendances de diverses façons : les intégrer dans leurs coûts, les combattre, même si ce n'est que pour les retarder, etc. Dans cet enchaînement il y a toujours eu une combinaison TE-SC-PI mais tout laisse penser que, dans ce domaine comme dans bien d'autres, les cartes PI sont en cours de redistribution, à tous les niveaux : au sein des entreprises (management transverse, projet ou réseau, en complément du fonctionnement classique - voir *Technologies Internationales* n° 86), dans les relations interentreprises (voir encadré), dans les relations entre entreprises, Pouvoirs publics et autres acteurs (interactions régionales...), dans la répartition des niveaux d'organisation compétents (Collectivités locales, Europe...), dans les acteurs impliqués (associations militantes, ONG, Autorités sectorielles ou transnationales...), dans les textes mis en œuvre (à côté des réglementations se développent de significatives "approches volontaires"...), dans les concepts auxquels on se réfère (développement durable, principe de précaution...), etc.

Le champ déborde largement ceux de l'écologie ou de la production ou du management ou de la vente, mais les englobe et les dépasse à la fois. Il faut certes s'intéresser aux tendances propres à chacun de ces champs... mais ne pas omettre d'inscrire ces "infra-tendances" dans les "supra-tendances" qui les encadrent. À l'heure de la commémoration des attentats de septembre 2001 sur les tours de Manhattan, la presse se complait à décliner le thème du "bilan" humain ramené aux 3 000 victimes qui, à l'entendre, donneraient la mesure de l'événement. Dououreux et déplorable, ce bilan est-il pour autant un indicateur pertinent ? Si oui, que n'accorde-t-on la place qu'ils méritent aux accidents de la route, dont le bilan est incommensurablement plus lourd ? Si non, il serait souhaitable de s'intéresser aux vrais signaux, qu'ils aient trait à l'éthique (une certaine conception de la personne), au management (la force des réseaux informels), géopolitiques ou autres. Et d'en tirer les enseignements appropriés pour cadrer l'action. Pour rester dans le registre politico-institutionnel, on peut observer la confirmation d'une tendance déjà bien exprimée par exemple dans les compétitions sportives, où les bateaux "cassoulet" et les vélos "montre" ont remplacé les équipes nationales : sur la scène mondiale, l'État-Nation ne tient plus nécessairement les premiers rôles. Le cinéma populaire le savait depuis longtemps, puisque James Bond combattait le Spectre bien avant la naissance d'Al Qaïda... Mais il s'agit de fiction, ce n'est pas pour les gens sérieux, qui n'ont jamais pressenti la machine à vapeur, les antibiotiques ou le débarquement sur la lune : laissons cela aux Léonard de Vinci, Cyrano de Bergerac, Jules Verne, H.G. Wells, Hergé ou autres illuminés.

Jean-Pierre Quentin ●

