

## REGARDS SUR LE CHANGEMENT

## Entre modes et méta-tendances

*Une bonne raison de nous intéresser à l'avenir est que nous y passerons le reste de nos jours. Au-delà de la célèbre boutade, nous devons d'autant plus nous y intéresser que le monde change vite : une des seules certitudes est que demain sera très différent d'hier. C'est une des raisons du succès actuel des regards vers le futur. Quelle valeur peut-on leur accorder ? Pour répondre, il faudrait d'abord savoir de quoi on parle. Nous sommes nombreux à scruter l'avenir, mais nous ne regardons pas tous dans la même direction, vers le même horizon de temps, en nous intéressant à la même chose... De plus, chacun a sa propre façon d'observer, apprécie ce qu'il voit en référence à ses propres repères, décode ce qu'il retient au prisme de son propre "formatage" conceptuel. Peut-on dégager de tout cela quelques constantes utiles ?*



**R**egarder loin, ouvrir large, creuser profond, analyser autrement, prendre des risques, chercher ensemble, penser à l'homme : laissons-nous guider par les principaux préceptes de Gaston Berger, le père de la démarche prospective (cf. *TIN*° 88, 102, 110).

### 📍 Voir loin, large, profond

Comme pour un myope sans lunettes dans le brouillard, la première difficulté est qu'on voudrait une vision panoramique nette alors qu'il faut se contenter de données proches et floues. Non seulement on a peu de certitudes sur ce que sera demain, mais les matériaux proposés sont plus souvent calés sur l'horizon de la mode que sur celui de mouvements de long terme : quel crédit accorder à des "tendances" parfois folkloriques, souvent éphémères, rarement significatives - du *ludique* au *multi-brandé* en passant par le *spirituel* ou le *techno-inside* ? Les charmes de la mode, incontestables pour les articles de luxe, sont moins évidents quand il s'agit d'éclairer

une décision importante. Un choix d'orientation scolaire est lourd d'enjeux pour nos enfants, sur une période très longue, mais on le fait souvent en référence au monde que nous connaissons plus qu'à celui dans lequel ils vivront. Effectuer un recrutement, investir dans un atelier ou financer la conquête d'un marché, là aussi des enjeux lourds et lointains sont traités à partir de réponses souvent courtes et approximatives aux questions essentielles comme : demain, quels produits ou services vendra-t-on, à qui, par quels types de filières commerciales, soutenues par quelles formes de communication, démarches publicitaires ou autres ? Même chose dans la sphère publique pour les choix de priorités politiques, ou dans les organisations professionnelles et autres associations pour la définition de leurs orientations stratégiques. Souvent, on se raccroche faute de mieux à des tendances qui manquent non seulement de longueur, mais de profondeur et d'épaisseur, même si elles s'autoproclament "lourdes". Elles sont surtout joyeusement "tirées

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](mailto:jp.quentin@algoric.com)

### Divers regards vers le futur

Les façons de percevoir et d'aborder l'avenir comportent de nombreuses variables ; leur agencement conditionne différentes méthodes d'approche.

• **Perception de l'avenir.** On peut le voir (à tort ou à raison) comme :

- en **continuité** ou en **rupture**, selon qu'il s'inscrit ou non dans la ligne des précédents épisodes ;

- "**écrit**" (prédéterminé) ou **ouvert**, le degré d'ouverture étant lui-même variable, entre incertain (les éventualités sont identifiées, pas leur probabilité) et **indéterminé** (on ignore même les cas de figure possibles).

Bien sûr, ces alternatives se croisent. Par exemple en rupture et "écrit" : demain sera différent mais est déjà préfiguré, en partie "verrouillé".

• **Attitude face à l'avenir.** Le **volontarisme** peut être plus ou moins affirmé : on est plutôt proactif (on prend les devants...) ou réactif (on s'adapte...). L'**amplitude** est grande : on peut vouloir façonner non seulement son propre destin, mais aussi le contexte, l'environnement général, le jeu (économique, institutionnel ou autre), les règles du jeu...

• **Méthodes.** La confrontation de tant de perceptions et attitudes engendre divers types d'approches. Sans compter la boule de cristal, trois grandes familles dominant :

1) **la prévision**, qui dessine les contours d'un avenir en conti-

nuité ; elle se réfère au passé, considérant que l'avenir le reproduira (c'est le **précédent**), lui ressemblera (**analogie**) ou le prolongera (**extrapolation**) ;

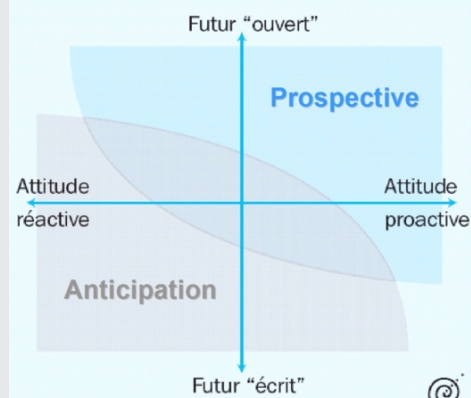
2) **l'anticipation** qui, dans un contexte de forte évolution ou de rupture, s'emploie à **détecter** des indicateurs de changement (signaux faibles...) et à les **qualifier**, par exemple en mesurant leur importance ou leur probabilité (tendances lourdes...) ;

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, pour donner un **sens** à l'ensemble.

L'anticipation constate et décrit certains changements, dont on tire des choix circonstanciels. La prospective est une démarche beaucoup plus approfondie et globale d'analyse et de synthèse, associée à une vision stratégique élargie ; pour orienter le changement, elle s'attache plus à ses causes qu'à ses effets visibles. C'est donc à tort que ce terme est souvent employé pour désigner des pratiques d'anticipation et autres formes élémentaires de futurologie.

Le schéma illustre un des positionnements relatifs, en référence à plusieurs critères : les degrés de fixité et de volontarisme, dans un contexte de rupture. ■

#### Un futur en rupture



d'un chapeau" (pourquoi le *convergent* cette semaine, le plus *mobile* le mois prochain ou le *paradoxal* l'an dernier ?) et grossièrement mélangées, notamment entre niveaux différents : on met sur le même plan des méta-tendances et des courants faibles, exactement comme si l'on assimilait l'autoroute et l'allée du jardin, ou le fleuve et le filet du robinet. Ainsi, quel que soit le nom qu'on lui donne, on peut raisonnablement identifier comme méta-tendance la notion de *combinatoire* ou de *métissage*, désignant l'émergence d'une entité nouvelle à partir d'une conjonction originale d'éléments intrinsèquement différents. Nos ci-devant *multi-brandé*, *convergent* et autres *techno-inside*, ne sont que des traductions ou des déclinaisons de cette méta-tendance, éventuellement associée à d'autres (partenariat, médiation, personnalisation...), de même que par exemple l'*interopérabilité* en sera une tra-

duction opérationnelle. Il faut donc commencer par mettre de l'ordre et préciser le cadre méthodologique - faute de quoi on ne manquera pas de tout mélanger, de traiter des effets comme s'ils étaient des causes, avec tous les désordres liés à ces approximations (voir encadré).

Vision longue, vision profonde, mais aussi vision large : rappelons (cf. *TI* N° 98, 117) qu'un regard sur l'avenir ne peut faire l'économie de décloisonnements de toutes natures, entre champs de connaissance et de compétence (approches pluri- et transdisciplinaires), entre méthodes (transversalités) ou entre acteurs (interculturalités et processus coopératifs).

#### 📍 Analyser autrement, prendre des risques

Vision différente, aussi : pendant longtemps, on a voulu avoir ou faire *plus* ; puis la déesse Qualité a imposé



### Regarder ensemble

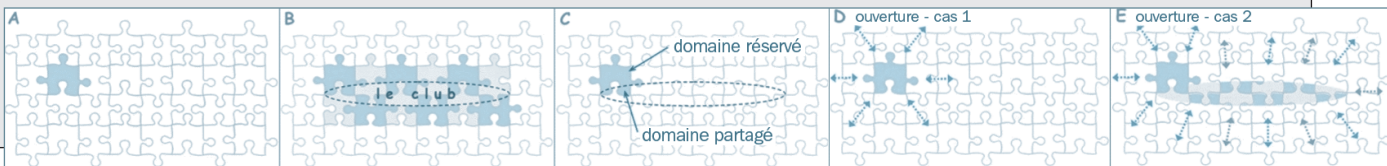
Pour préciser son regard vers le futur, un décideur peut notamment faire appel à des experts ou co-construire avec d'autres une vision personnalisée. Le premier choix risque d'être un peu général et déconnecté des particularités de la situation, le second dépend beaucoup du paramétrage de la démarche - définition d'objectifs, choix des partenaires, pertinence de la méthode - mais présente un avantage majeur : à plusieurs, on voit plus et mieux, mais surtout on peut voir d'autres choses et les voir autrement.

De plus, "l'entreprise n'est plus définie par ce qu'elle produit, mais par la façon dont elle organise et gère ses relations internes et externes" : désormais, ce qu'écrivait Ch. Goldfinger\* en 1994 à propos des relations s'applique plus généralement à la façon d'organiser et gérer son "intelligence" de l'environnement actuel et futur (cf. TI N° 103), à commencer par l'indispensable dimension collective.

Prenons le cas simplifié d'un dirigeant (schéma A) appartenant à un club d'industriels (B), qu'il ait ou non une attache territoriale, soit lié à une filière ou interprofessionnel, etc. Chaque

membre est pour les autres une mine d'information, qu'enrichit l'échange et la confrontation de leurs hypothèses et conjectures. L'objection du caractère stratégique des informations se règle par la pratique de l'iceberg (cf. TI N° 115) : chacun définit pour son compte ce qui relève de ses domaines réservé et partagé (C). Le schéma suggère (de D à E) la portée de la valeur ajoutée, quantitative et qualitative, produite par cette mise en commun des apports partagés - qui bien sûr s'ajoute pour chacun à son domaine propre.

Incidemment, cela change en profondeur le rôle du consultant, qui lui aussi porte de moins en moins sur les contenus ("la connaissance de ce que sera demain") mais sur les processus ("la meilleure façon de fonctionner ensemble pour faire émerger des pistes utiles pour chacun"). Le temps du gourou est révolu au profit de l'ingénieur-sage-femme, qui combine une ingénierie de processus coopératif avec une "maïeutique collective" : tantôt pour créer un langage commun entre représentants de cultures professionnelles très éloignées, tantôt pour concilier les exigences contradictoires d'industriels en situation de concurrence-coopération, etc. ■



**Charles Goldfinger**, "L'utile et le futile - L'économie de l'immatériel", Éd. Odile Jacob, 1994

le culte du *mieux* ; aujourd'hui s'ajoute *autrement*, autre chose, ailleurs (cf. TI N° 49). C'est une des raisons pour lesquelles la prospective a de l'avenir, étant conçue pour cette logique de rupture. Mais nous avons encore du mal à entrer (puis à rester) dans cette logique, qui veut que pour comprendre un monde en rupture et y trouver sa place, il faut raisonner... en rupture. Dans *Terre des Hommes*, Saint-Exupéry l'a exprimé très simplement : "Pour saisir le monde aujourd'hui, nous usons d'un langage qui fut établi pour le monde d'hier. Et la vie du passé nous semble mieux répondre à notre nature, pour la seule raison qu'elle répond mieux à notre langage".

Ce diagnostic est criant, par exemple si l'on prend deux grandes dégénérescences de la prospective : la tendance technocratique et la tendance superficielle. La première

abuse de la mise en équation, dans une optique "cerveau gauche" qui dévitalise totalement une approche qui, au contraire, a besoin d'incorporer *aussi* de la fantaisie, de l'irrationnel, de l'imaginaire, de l'inattendu. La rigueur méthodologique est indispensable, à condition de renoncer à l'hégémonie : elle doit structurer la créativité, pas l'étouffer. Symétriquement, le dérapage vers le superficiel propose des apports nouveaux, mais ils ne mènent pas loin, tant par leur manque d'assise et d'envergure que par leur faiblesse méthodologique.

Ces deux dérives illustrent bien le propos de Saint-Exupéry : on aborde un monde nouveau avec des langages d'hier. L'un est le langage de la société industrielle, avec ses approches quantitatives et spécialisées qui détruisent la vie en voulant la découper et la peser, sans





**Hervé Sérieyx**, préface à "Jouer collectif" de Laurence Baranski et Annie Battle, Éd. d'Organisation, 2005

même s'en rendre compte. L'autre est le langage de la société de consommation, avec son paraître sans racines et son esthétique sans éthique, dont la bulle trop vide déçoit les espérances suscitées par son papier-cadeau trop alléchant. La rigueur méthodologique du premier est un atout considérable, ne serait-ce que pour analyser la nature et la portée de nos méta-tendances - mais il en est incapable car l'outil creuse le fossé qui le sépare de l'humain ; plus on creuse, plus on éloigne l'objectif. A l'opposé, le langage de la "prospectivité d'agence de pub" a l'avantage d'être ouvert à l'air du temps, mais il ne peut rien en faire faute de profondeur conceptuelle et de puissance méthodologique ; dans ce domaine, la mode ne mène pas loin.

Le refus des langages d'hier n'implique pas leur rejet, mais leur intégration dans un ensemble plus ouvert, précisément au sens de la prospectivité humaniste que prônait G. Berger. L'un de ses préceptes est la prise de risque mais souvent, en réalité, la prospectivité n'est risquée qu'au sens du "monde d'hier". Par exemple, au sens du monde actuel et futur, on sait que l'intelligence collective s'impose et, chaque fois qu'on ose "risquer" de la mettre en œuvre, les résultats dépassent toujours les espérances. "Qui vit sans folie n'est pas aussi sage qu'on le croit" : alors suivons La Rochefoucauld, soyons sages, osons la folie !

#### Chercher ensemble, penser à l'homme

Plus l'environnement est ouvert, complexe, changeant, plus est nécessaire un *autre regard* permettant le décroissement, l'analyse en profondeur ou l'action en rupture. Ce qui ne relève plus de l'action isolée du héros solitaire : l'intercultu-

ralité et l'intelligence collective s'imposent. Sans revenir sur leurs applications en interne ou dans des processus de "gouvernance micro-macro" (cf. *TIN*° 91, 109, 95), retenons un niveau intermédiaire où elles peuvent contribuer efficacement à la préparation de l'avenir : celui des relations interentreprises (voir encadré).

Finalement, tout ceci renvoie à l'un des principes essentiels de la prospective, qui veut qu'on se réfère en permanence aux finalités de l'action ; donc aussi à un autre de ces principes, "penser à l'homme" : quelle place lui fait-on, tant au niveau du poste de travail qu'à celui du système pris globalement ? H. Sérieyx\* résume ainsi cette problématique, à propos de l'affrontement entre capitalismes anglo-saxon et rhénan : "Nous pensons jouer encore au Jeu de l'Oie alors que c'est déjà le Monopoly... Il s'agit de faire comprendre aux décideurs économiques que la pire façon d'atteindre leurs objectifs c'est de généraliser leurs pauvres raisonnements de comptables et qu'on n'obtient aucun gain durable avec des mercenaires démobilisés, dans une société émietée, atomisée, alors même qu'émerge, dit-on, une économie de l'intelligence qui postule l'engagement des personnes et la mise en réseau volontaire des compétences... Même le capitalisme mourra s'il méprise les personnes : l'entreprise n'a d'avenir que dans l'altérité".

On s'interroge beaucoup sur l'avenir, mais ne dépend-il pas de nos choix face à ce type de problématiques, ainsi que de la cohérence de nos comportements quotidiens avec ces choix, beaucoup plus que de telle ou telle évolution des technologies, des produits, des marchés ou des modes de vie ?

Jean-Pierre Quentin ●

#### Pour en savoir plus... :

**Centres de compétences :**  
algoric, cabinet de formation, conseil, études et coaching. [www.algoric.com](http://www.algoric.com),  
[info@algoric.com](mailto:info@algoric.com), tél. : 05 46 56 77 10

Pour lire l'article en version hypertexte avec liens et références complémentaires :  
<http://www.algoric.com/ti/119.htm>

