

EDITORIAL N° 45

En cette période estivale, je vous invite à une petite réflexion sur la prospective. En ces temps incertains, est-il possible d'anticiper ? Telle est souvent la question posée par les responsables d'entreprises soumis à la pression du court terme. Et pourtant, que l'on soit en environnement plus ou moins contraint, la prospective apporte aux décideurs une ouverture considérable sur le champ des possibles. Cependant, cette posture de prospective n'est pas aisée car elle perturbe le raisonnement classique, logique, linéaire, prévisionnel. Une pédagogie à la pensée prospective semble de plus en plus utile pour accompagner les transformations en cours.

Les concepts de stratégie, de planification et de prospective ont toujours été étroitement liés tant chez les chercheurs que chez les responsables des Organisations. A tel point que dans le langage courant, on voit se développer les termes de planification ou de prospective stratégique. En ce qui concerne le management, la situation est relativement plus claire et dès 1990, nous pouvions affirmer que le management est l'art de mettre l'organisation au service de la stratégie.

Bien que sujette à diverses interprétations, un large consensus apparaît pour demander à la réflexion prospective d'aider à la décision stratégique, d'ouvrir en quelque sorte le choix des possibles sur le long terme afin que le stratège puisse favoriser la réalisation de scénarios qui lui semble les plus souhaitables. C'est bien dans ce passage éventuel du possible au probable que se situe un des apports principaux de la Prospective : cette articulation correspond à celle de la Prospective et de la Stratégie.

Dans une économie ouverte, sans contrainte (sur un plan théorique) le champ des possibles est considérable. L'avenir apparaît bien comme le fruit du hasard (par définition l'imprévisible), de la nécessité (le prolongement de tendances lourdes, déjà engrangées par des décisions qui ont engagé l'avenir) et de la volonté (le degré de liberté qui reste à chacun pour continuer, à sa guise, d'une certaine façon la création). Le jeu de grandes firmes mondialisées, d'institutions financières gigantesques se situe souvent dans un tel contexte.

Déjà dans les années 60, en particulier en France avec le rôle des grands serviteurs de l'État, d'Organisations comme la Datar, d'instances de planification (ardente obligation) comme les plans successifs, le rôle et la place de la Prospective apparaissent sous un jour différent.

Les recherches appliquées que nous avons pu conduire dans des pays émergents, mélange de planification et d'économie libérale, celles actuelles dans des grandes Institutions publiques ou para-publiques françaises, en France et à l'étranger, rejoignent en grande partie les résultats des travaux conduits au CNAM par l'équipe de Jacques Lesourne. Un grand nombre d'Institutions est appelé à conduire des travaux de prospective sous forte contingence. La dimension environnementale, à long terme, est fixée sans grand degré de liberté (parfois sans aucune marge de manœuvre) par des autorités (État, Entités supranationales, Organisations internationales.). Il arrive, dans un tel contexte, que la question à la quelle se trouve confrontés les dirigeants est bien autant : comment pourrai-je appliquer tel type de scénario que quel type de scénario dois-je favoriser ?

Certes des opérations de lobbying sont souvent possibles en amont pour influencer, le type de décisions contingentes : elles ne joueront le plus souvent qu'un rôle provisoire.

Il reste alors à l'Organisation agissant sous forte contrainte à étudier finement le peu de degré de liberté (externe) qu'il lui reste et de faire porter l'essentiel de son effort sur

l'anticipation souhaitable en matière de métiers (individuels ou collectifs) pour tirer, dans la mesure du possible, tout le bénéfice de cette anticipation. Bien entendu, le fait que ces Institutions soient soumises à une forte contingence ne dispense pas-bien au contraire - d'une réflexion et d'une veille sur les diverses décisions qui pourraient être prises et sur les conséquences internes de ces décisions. Nous sommes, dans ce cas, au croisement d'une planification et d'une prospective stratégique. Les outils et méthodes devront subir - mais finalement à la marge - quelques adaptations.

On l'aura compris, que l'organisation évolue dans un environnement plus ou moins contraint, la prospective lui permet d'ouvrir le spectre de sa réflexion, de voir plus loin, plus large, d'analyser en profondeur, de prendre des risques, et de penser à l'Homme (Berger, 1964)¹. N'est ce pas là, la posture de tout manager contemporain...

Luc Boyer
Président d'Honneur

Aline Scouarnec
Directeur de Publication
Rédacteur en Chef

¹ Berger G. (1964), "Phénoménologie du temps et prospective", PUF