

EDITORIAL DE L'INTERLETTRE CHEMIN FAISANT - MCX-APC
N°61, juillet - aout 2012

SE PROJETER DANS LE FUTUR ?

« La prospective, c'est l'art d'explorer le champ des possibles qu'ouvre sans cesse l'avenir »

Par Philippe FLEURANCE

« Plus de la même chose ... et encore plus de la même chose ? ». Les donneurs de temps sociétaux actuels conduisent à nous interroger sur les démarches anticipatives par rapport auxquelles sera organisé notre futur proche.

Comment faire ? D'abord en mettant à distance le sens commun de la construction de projet et/ou de scénarii prospectifs qui en anticipant trop le monde à venir, fige artificiellement les événements, leurs dénominations et leurs temporalités à un moment qui fait sûrement sens au temps où cela est fait ... mais demain ? Le sens commun adopte comme modèle de construction du projet, le modèle de l'acteur rationnel et omniscient que l'on appelle le modèle du plan qui peut se résumer ainsi : pour agir, l'acteur se donne intuitivement un but, confectionne des plans et ensuite en fonction de l'analyse qu'il fait de la situation et des circonstances va sélectionner des moyens appropriés à son but et anticiper le déroulement de son action en divisant son plan, en sous plans, tâches, etc. Ensuite, il y aura le moment même du passage à l'action qui sera « simplement » l'exécution, avec éventuellement quelques adaptations, du plan qui a été construit avant l'action. La difficulté tient à ce que, dès que les environnements anticipés sont perçus instables et en évolution dynamique, la représentation explicite des buts à atteindre, est rarement fiable.

Il est possible d'enrichir cette représentation statique en accordant de l'attention aux dynamiques moins prévisibles, de sorte que les changements, bifurcations et points de basculement générés par l'agir soient considérés de manière contingente, chemin faisant.

Comprendre un processus, un événement, c'est explorer – voire modéliser - son développement temporel, c'est-à-dire étudier comment les ingrédients et leurs assemblages évoluent et se recombinent au cours du temps pour produire des configurations, des formes d'action singulières.

A cette échelle, passé, présent et futur ne sont pas des réalités objectives, mais des représentations construites, des interprétations de la temporalité. Ces trois représentations sont en interactions, se construisent et se reconstruisent en s'influençant les unes les autres : après tout le déroulement du présent actuel traduit le futur d'un passé plus ou moins proche qui de fait, est un « construit » lui aussi et *« ce qui est généré, génère à son tour ce qui le génère »* (Edgar Morin 1977, p 190).

A travers cette histoire processuelle et l'attribution de sens ex ante et/ou post événements, c'est toute la question de la prospective, de l'historicité d'un système et des phénomènes de « path dependence » qui est posée. La dépendance au sentier exprime l'idée que le chemin passé peut influencer sur les décisions futures affirmant ainsi à la fois, le caractère

irréversible de l'agir et la récursivité actions – fins : « *La pensée systémique met en évidence l'importance décisive, pour tous êtres ainsi que pour ces méta-êtres que sont les organisations sociales, des modélisations pragmatiques, des conceptions induites par des buts subjectifs, qu'on place dans le futur mais qui façonnent les actions présentes. Ces buts, liés à des croyances et à des anticipations, rétroagissent sur l'action au fur et mesure que celle-ci en rapproche ou en éloigne, cependant que l'action, en se développant, modifie les buts. Il en résulte une dynamique complexe dépendante de sa propre histoire et du contexte et qui requiert une approche cognitiviste et évolutionniste.* » (Mioara Mugur – Schächter, 'Les Leçons de la mécanique quantique. Vers une épistémologie formelle'. In : Le Débat n° 94, mars-avril 1997, p. 170). Paradoxe en effet : puisque nous construisons notre futur nous ne pouvons rien en connaître de manière certaine et pourtant il faut bien croire en la plausibilité d'un futur pour relever les défis qui nous attendent afin d'impacter le présent (Jean Pierre Dupuy – Pour un catastrophisme éclairé – 2002).

Méthodologiquement et bien que la prospective serve à éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables (cf. les textes de Pierre Gonod, [Atelier MCX 17](#), sur [le site du Réseau Intelligence de la Complexité](#), un certain nombre d'auteurs s'interrogent sur la classique méthode des scénarios proposée pour la construction de scénarii « futuribles », avancée initialement par Bertrand de Jouvenel et continuée sur le site <http://www.futuribles.com>. Ces démarches qui fonctionnent par extrapolation et font appel à des outils formels comme des enquêtes, des traitements statistiques, des agrégations de paramètres de nature différente, des quantifications d'impacts potentiels, ... « *renforce ces effets de congruité auto-infligée par son processus consensualiste, son risque de création d'un état de groupthink et son dispositif d'expression des choix, limitant l'expression de perspectives incongrues.* » (Philippe Baumard, Le vide stratégique 2012, p 146).

« Comment faire pire en croyant faire mieux ? » (Partie du titre d'un ouvrage de Maya Beauvallet, 2009). Cette auteure pose la question du raisonnement tactique « local » et « ponctuel » vis-à-vis de la stratégie, en interrogeant l'idéologie managériale concernant les indicateurs de performance au sein des organisations. La centration sur les moyens conduit certes à la prescription de nombreuses actions mais prend le pas sur la visibilité stratégique de l'ensemble. Ces indicateurs « top down » consommateurs de temps et d'énergie sont difficiles à établir et génèrent souvent des comportements inverses à ceux qui sont souhaités : c'est toute la dérive de la stratégie mesureuse du « Nouveau Management Public » qui est concernée ici. La mise en avant de ces indicateurs de nature « comportementale » conforte une vision institutionnelle normative (les bons processus, les bonnes pratiques qu'il faut récompenser en posant le postulat de l'incapacité a priori des acteurs) plutôt qu'une culture, à savoir la réflexion systématiquement remise sur le métier, les changements permanents nécessaires à l'amélioration continue de l'organisation. « *Les multiples essais et approximations successives qui permettent d'avoir une amélioration continue apportent bien plus de valeur aux organisations que des prescriptions appliquées aveuglément par des managers devenus tayloriens en raison de la réduction de leur rôle à cette dimension d'agent de maîtrise* » cf. <http://thehypertextual.com/2012/01/04/processus-forts-culture-faible/>. Cécil Dijoux résume son point de vue en affirmant que l'organisation de demain a tout autant

besoin d'une culture forte que de processus forts. « *C'est de cette culture forte que naîtra au niveau des équipes opérationnelles ce souci d'amélioration permanente qui permettra de faire évoluer les processus dans un but d'optimisation globale de l'organisation* ».

Si nous ne savons/pouvons pas anticiper ce que sera notre futur, nous pouvons travailler à rendre intelligible ce qui dans nos environnements d'action est déjà du futur et que nous ne voyons pas parce que nous n'engageons pas les questionnements ad hoc. En essayant de relever les innovations, les émergences dans les actions et interactions quotidiennes des acteurs, la « prospective du présent » (cf. [Edith Heurgon](#)) cherche à décaler les regards, à penser les choses autrement en s'attachant autant aux signaux faibles qu'aux tendances lourdes (cf. l'idée de prospective avancée par Gaston Berger <http://col-prospective.blogspot.fr>). En se détachant d'une lecture symptomatique focalisée essentiellement sur les problèmes à résoudre, il apparaît important de recentrer l'attention sur une vision plus globale qui rend visible les dynamiques induites par les projets. Celles-ci fonctionnent sur des complexités humaines et organisationnelles largement sous estimées parce qu'elles ne sont pas explicitées ni collectivement élucidées, parce qu'elles impliquent l'associatif, parce qu'elles sont hors du système normatif ou encore parce qu'elles sont singulières ...

Chacun prenant les limites de sa propre vision pour les limites du monde « *Réformer la pensée stratégique, c'est donc avant tout s'assurer de pouvoir mobiliser des cadrages différents, voire antagonistes, dans l'interprétation des événements* » (Philippe Baumard, 2012 p 152). Le chemin d'une prospective partagée et potentiellement « soutenable » ne commence donc pas par une définition à distance, centralisé et hors contexte des objectifs et des échelles de valeurs : c'est là que nous faisons intervenir les démarches participatives, la co-construction que nous défendons dans nos ateliers (cf. la Conférence-Débat du Réseau Intelligence de la Complexité du 18 janvier 2012, <http://vimeo.com/mcxapc/albums/sort:name>) : il n'y a aucune raison de ne pas associer aux dispositifs de réflexion/recherche les acteurs concernés. Ces interactions croisées multidirectionnelles (« bottom-up », « top-down », croisées, latérales, ...) permettant une appropriation effective par les acteurs en situation sont une co-construction négociée qui porte sur les fins, les responsabilités et les usages.

Cette démarche de nature prospective exige donc un renouvellement des concepts et des outils pour comprendre ce que nous construisons pour demain parfois sans le savoir : en fait, nous avons du mal à appréhender ce que c'est précisément, parce que nos modes de réflexion, souvent monocentrés et cloisonnés, peinent à initier des approches pluridisciplinaires et se saisissent difficilement de thématiques en reliance. Comme l'y invite le réseau MCX, penser l'action dans sa complexité, c'est « [développer de nouveaux outils de pensée](#) » pour dépasser ses tropismes habituels.

Philippe FLEURANCE