

## PROSPECTIVE ET POLITIQUE

---

« Quand il est urgent, c'est déjà trop tard » affirmait Talleyrand qui soulignait ainsi la nécessité de faire preuve de vigilance et d'anticipation afin de ne pas être en permanence pris au dépourvu par les événements, acculés à agir sous l'empire des circonstances, lorsque les choses ont évolué jusqu'à un stade tel que nous n'avons plus réellement le choix.

Cet utile avertissement aurait-il été oublié ? Nous entendons en effet régulièrement les décideurs justifier leurs décisions en arguant du fait qu'ils n'ont pas le choix, donc en réalité qu'ils ont laissé filer les choses jusqu'à un point tel que, comme au jeu d'échecs, on dirait que « le coup est forcé ».

Le prétexte est d'autant plus fréquemment évoqué que, à mesure que le changement s'accélère, la pression exercée sur les responsables par les questions appelant décision augmente, que, par voie de conséquence, il paraît inévitable que les dossiers soient traités dans l'ordre que dicte l'urgence. Chaque problème n'est donc inscrit à l'agenda que lorsqu'il est devenu brûlant mais il n'y a alors plus réellement de choix entre différentes stratégies possibles, seulement une réplique, plus ou moins efficace, imposée par les circonstances.

Ainsi devenus pompiers plus que stratèges, les décideurs argueront commodément du fait qu'ils n'avaient pas le choix. Mais la vérité est autre : le

fait est qu'ils n'avaient plus le choix. Comme l'écrivait Bertrand de Jouvenel, « s'ils peuvent être exemptés de blâme quant à la décision, en effet devenue inévitable, ils ne sauraient l'être d'avoir laissé la situation évoluer jusqu'à un point tel qu'ils se trouvaient privés de liberté ».

Si nous ne voulons pas qu'il en soit ainsi, si nous souhaitons pouvoir être réellement artisans d'un futur choisi plutôt que spectateurs, ou victimes, d'un avenir subi, alors s'impose à nous une double exigence que j'illustrerai par la métaphore du navigateur qui doit, simultanément :

— à l'aide de la vigie (ce que l'on dénomme aujourd'hui les systèmes de veille, d'intelligence économique et / ou stratégique), essayer de discerner les évolutions possibles de son environnement stratégique ;

— à l'aide du gouvernail, sous réserve d'évaluer correctement ses marges de manœuvre (qui seront d'autant plus grandes qu'il aura fait preuve d'anticipation), sous réserve aussi qu'il soit animé d'une vision ou d'un projet à long terme (exigeant la représentation d'un futur souhaitable), mettre en œuvre une stratégie, donc les voies et moyens nécessaires pour atteindre l'objectif qu'il se sera assigné.

L'objectif de la veille est de nous permettre de nous représenter, au-delà des phénomènes conjoncturels, voire anec-

dotiques, qui trop souvent font la une des médias, la dynamique à moyen et long termes du monde contemporain, donc d'essayer de discerner les tendances lourdes, les signaux faibles véritablement porteurs d'avenir, les incertitudes majeures, d'identifier les facteurs qui animent, freinent, jouent un rôle vraiment déterminant dans l'évolution sur longue période de nos sociétés.

Qualifier cette fonction en l'affublant systématiquement de l'adjectif « stratégique » est sans doute abusif : certaines informations et réflexions peuvent être mutualisées au bénéfice de tous<sup>1</sup> ; d'autres, de nature à conférer à un acteur particulier un avantage concurrentiel, sont en revanche à traiter chacun pour soi.

Sur le registre de l'exploration des futurs possibles, deux écoles de pensée manifestement existent. Celle des statisticiens et prévisionnistes qui, usant de modèles de simulation, raisonnent pour l'essentiel par extrapolation, considérant en quelque sorte que tout se répète de manière identique, au même rythme, dans le même sens, suivant des lois immuables. Celle, différente, des prospectivistes qui, sans nier l'existence d'invariants, considèrent que l'avenir peut être différent du passé, y compris en raison de phénomènes de discontinuités et de ruptures qui seront subis ou délibérément provoqués. Ceux-ci, recourant le plus souvent à la méthode des scénarios, auront plus à cœur d'explorer tout l'éventail des possibles.

Les uns comme les autres, avec leurs atouts et leurs handicaps respectifs, ne peuvent que s'efforcer d'éclairer le spectre des évolutions possibles, le

but étant de mettre en évidence des enjeux à moyen et long termes suffisamment à l'avance pour que l'on puisse encore infléchir le cours des événements ou, à défaut d'en avoir le pouvoir, se préparer à faire face à ce que l'on dénomme communément les défis du futur.

Mais tout cela n'a réellement d'intérêt, au-delà du plaisir des idées, que s'il y a un pilote capable de faire bon usage de cette exploration des futurs possibles, pour définir et mettre en œuvre un projet à long terme qui confère un sens et une cohérence aux actions ponctuelles exigées par la conjoncture, pour souder et mobiliser les acteurs dans la construction d'un futur choisi.

Cette problématique emprunte au simple bon sens. Elle vaut pour tout individu comme pour toute organisation, a fortiori bien entendu pour les institutions publiques qui, en la matière, ont une responsabilité essentielle vis-à-vis de la définition d'un avenir collectif à même de susciter l'espoir et l'indispensable mobilisation des compétences et des énergies.

Les gouvernants ont donc un rôle particulièrement important à jouer vis-à-vis de l'avenir comme territoire à explorer et vis-à-vis de l'avenir comme territoire à construire. Comment donc expliquer qu'un État, comme l'État français, qui prétend vouloir être stratege soit si dépourvu (ou paralysé) au regard de cette indispensable fonction de veille, de prospective et de réflexion stratégique, corollaire indispensable à l'élaboration d'une politique digne de ce nom ?

Hugues de Jouvenel

---

1. D'où le lancement par *Futuribles International* d'un système de veille mutualisée sur l'environnement stratégique des entreprises et des organisations (voir p. 84).