

# DÉSIR D'AVENIR<sup>1</sup>

*L'éditorial d'Hugues de Jouvenel*

*En ce début d'année, outre les vœux les meilleurs que j'adresse à nos lecteurs, j'aimerais les inviter à imaginer, au-delà des 12 prochains mois, leur avenir à 10 ou 20 ans, à un horizon temporel suffisamment lointain pour que s'ouvre, plus qu'en l'espace d'un an, l'éventail des possibles. J'aimerais les inviter à s'affranchir un peu du quotidien, à se réapproprier la dimension du temps long : celui du passé qui, au-delà d'errements éventuels, forme leur identité ; celui du futur qui, au-delà des craintes qu'il peut inspirer, est le seul dans lequel nous pouvons placer nos espoirs et déployer l'énergie nécessaire pour qu'ils deviennent réalités.*

*Il nous faut dessiner une trajectoire entre un passé plus ou moins reculé dont l'héritage est ce qu'il est, et un avenir assez éloigné pour que l'on y puisse loger un espoir à la fois suffisamment raisonnable pour être crédible et suffisamment fou pour qu'il nous confère l'énergie nécessaire à sa réalisation. C'est ce qu'on appelle un projet, le fait de jeter en avant dans un temps à venir une image d'un avenir souhaitable qui, tel un aimant, nous attire, nous donne la force d'avancer, confère un sens et une cohérence aux décisions et aux actions qui sont les nôtres au quotidien et que nous devons négocier avec notre environnement.*

*Qu'est-ce qu'un projet sinon un rêve passé au crible de la raison ? Un rêve dans la mesure où il prend racine dans nos valeurs les plus fondamentales, non dans l'humeur du moment, non dans la fugace émotion que suscitent les événements, non dans l'opinion volatile qu'inspire la conjoncture, mais dans ce qui constitue nos aspirations et nos convictions les plus profondes. Passé au crible de la raison car, pour que ce rêve vraiment nous entraîne, il faut que nous soyons convaincus, à tort ou à raison, qu'il est réalisable, certes au prix d'un effort, d'une tension, d'une volonté qui ne fléchisse pas au moindre obstacle.*

*Ce qui est vrai au niveau individuel l'est aussi au niveau collectif et ce que nous essayons de faire en prospective s'inspire directement de cette philosophie de l'existence. Appliquée à la Cité, elle s'apparente fortement, n'a de réelle raison d'être, que si elle se traduit effectivement par l'adoption d'une politique, d'une stratégie.*

*N'oublions jamais qu'il y a, en effet, dans tout exercice de prospective, deux volets bien distincts mais éminemment complémentaires. L'un vise à explorer ce qui peut advenir à partir des tendances lourdes et émergentes que recèle la situation actuelle. Là est le rôle de la prospective dite exploratoire qui, sans se contenter d'extrapolations mais en tenant*

1. Titre de l'éditorial du numéro 233 de *Futuribles*, juillet-août 1998.

compte d'éventuelles discontinuités et ruptures, vise à éclairer le spectre des futurs possibles : les futurs possibles de notre entreprise, de notre territoire, de notre secteur d'activité, et les futuribles de l'environnement plus vaste dans lequel nous opérons. L'autre volet consiste à nous représenter (mélange d'analyse et d'imagination) quels sont nos futurs souhaitables, les projets alternatifs de développement que nous pourrions mettre en œuvre, à quelles conditions et avec quels moyens. Et parmi ces futurs souhaitables, sous réserve qu'ils soient réalisables, nous devons opérer un choix.

Les entreprises qui gagnent le savent bien. Elles sont animées d'une ambition, d'un projet — parfois porté par un leader visionnaire, plus souvent encore élaboré collectivement à partir d'une démarche relevant cette fois de la prospective dite normative —, un projet qui tiennent compte bien sûr des forces et faiblesses de l'organisation, mais qui soit suffisamment mobilisateur pour fédérer les compétences et les énergies de toutes les parties prenantes. Et c'est pour cela que le vrai défi pour les dirigeants est aujourd'hui essentiellement d'être des catalyseurs-orchestrateurs d'intelligences réparties. Il en est de même au sein des territoires, à quelque échelle géographique que l'on se situe.

Il devrait en être de même au niveau des États, fédérations ou confédérations, et de l'Union européenne en particulier. Il est saisissant de

constater, en France notamment, quelle attention les dirigeants portent au fait de rattraper le retard, de panser les plaies, d'éliminer les obstacles à la croissance... Ceci est sans doute légitime mais assurément insuffisant. Il est tout aussi frappant de voir l'inflation des mesures adoptées pour corriger ceci, améliorer cela, tant de mesures que — lorsque par bonheur elles ne sont pas contradictoires — les acteurs se perdent dans leur mise en œuvre. Sans doute certaines de ces mesures sont-elles utiles, mais quel est le sens de tout cela ? Quelle est la finalité en définitive poursuivie, le projet susceptible d'entraîner la mobilisation des acteurs ? Ne conviendrait-il pas d'être moins tatonnant sur les moyens et plus clair sur les objectifs ?

Sans doute manque-t-il à la France comme à l'Europe un projet à long terme, une représentation claire de la société nouvelle que nous voulons construire, un projet suffisamment fort et attractif pour qu'il suscite le désir et la volonté de l'accomplir, nonobstant les obstacles rencontrés en chemin. Comment agir au quotidien sans qu'une vision à long terme nous éclaire et nous guide ? Comment agir ensemble sans que nous ayons un minimum de vision partagée de l'objectif à atteindre ?

Bonne année à nos lecteurs qui — espérons-nous — apprécieront la nouvelle maquette de la revue *Futuribles*, seront encore davantage enclins à la lire et pourront en tirer le meilleur profit ! ■