

# *De la réflexion à l'action*

Jacques Lesourne (1)

*Il ne suffit pas de décider, encore faut-il passer à l'action. Or la mise en œuvre d'une décision implique une série d'actes qui passent eux-mêmes par une série de plus petites décisions qui, elles-mêmes, impliquent négociations.*

*C'est au fil de ce processus que s'insère la réflexion. Mais pour qu'elle permette en effet d'éclairer utilement les choix, encore faut-il que ses protagonistes puissent exercer leur fonction de manière satisfaisante : ici Jacques Lesourne nous met en garde contre un certain nombre de déviations fréquentes et souligne quelles sont les conditions nécessaires à la conduite de la réflexion prospective et stratégique.*

*Après avoir ainsi examiné comment s'organise le processus de l'action celui de la réflexion, l'auteur examine les jeux d'interdépendance entre ces deux fonctions. Il conclut en soulignant que l'efficacité future de la prospective et de la planification stratégique dépendra non seulement de l'amélioration des méthodes, mais aussi d'une meilleure connaissance des liens entre réflexion et action.*

A l'issue du parcours intellectuel que constitue l'ensemble des textes qui précèdent, je voudrais inciter le lecteur à prendre du recul et à me suivre dans une triple méditation centrée successivement sur l'action, sur la réflexion et sur leurs relations mutuelles. Au double niveau de l'individu et de l'organisation. Un champ immense qu'il ne peut être question d'étudier en quelques pages, mais qu'il peut être utile de défricher pour que ce volume se termine par une ouverture sur de nouveaux horizons.

---

(1) Professeur d'Economie au Conservatoire National des Arts et Métiers.

## L'action

*L'individu* et l'action. Tel est logiquement le premier thème de l'itinéraire et, d'emblée, le vocabulaire étonne, car il ne se réfère pas à la décision, cette vieille connaissance de la science économique et de la recherche opérationnelle, mais à l'action.

Qui ne sait combien est abondante la littérature sur les processus de *décision* individuels ? Certains auteurs limitent ces processus à la simple séquence de l'énumération des choix possibles, puis de la description des conséquences de ces choix en fonction des environnements éventuels, de l'évaluation de ces conséquences et de leurs probabilités, enfin de la comparaison des valeurs susceptibles d'être associées aux divers choix. D'autres au contraire trouvent cette caricature insuffisante : ils insistent sur les inhibitions qui occultent certains des choix envisageables, ils mettent l'accent sur l'imagination qui fait découvrir de nouvelles solutions, ils soulignent la construction progressive des critères d'évaluations, ils montrent l'existence de boucles de régulation au sein du processus lorsqu'aucun choix ne semble satisfaisant ; bref ils enracinent la décision dans son humus psychologique.

Mais l'action est davantage qu'une simple décision. Ainsi, si elle consiste à acheter un appartement, elle implique successivement une décision de principe, la lecture des petites annonces, un accord éventuel avec un agent immobilier, l'examen cas par cas des opportunités, une décision d'achat, une négociation, la signature d'un compromis puis d'un acte de vente... Nous sommes en face de toute une séquence coordonnée de comportements dont les décisions élémentaires ne sont que des maillons. Il ne suffit plus, pour mener le processus à son terme, de savoir décider ; il faut intégrer ces décisions dans un ensemble cohérent, un choix amont n'étant qu'exceptionnellement remis en cause et l'exécution de chacune des décisions prises étant menée à bien, soit que l'individu l'ait en charge lui-même, soit qu'il la contrôle lorsqu'elle est confiée à d'autres individus. Inutile de souligner que la pathologie d'un tel processus est infiniment plus riche que celle d'une seule décision. Il serait temps, me semble-t-il, que les spécialistes des sciences de gestion qui ont tant contribué à l'élaboration des théories de la décision accordent désormais la priorité à ces enchaînements de décision qui ne prennent leur sens que par l'acte final qui y met un terme.

C'est d'ailleurs par rapport à ces enchaînements que le concept de *stratégie* peut recevoir deux de ses significations : celle de macrochoix commandant des décisions subordonnées (comme lorsque la décision « stratégique » de lancer un produit conditionne les politiques de prix, de promotion et de distribution envisageables) ou celle d'ensemble de réponses déterminées a priori pour faire face à toutes les éventualités possibles (comme dans un jeu contre la nature).

Substituons maintenant *l'organisation* à l'individu. Sauf si nous la réduisons, de par notre volonté, à un petit père du peuple sensé la commander, le paysage se complique singulièrement.

Déjà au niveau de la *décision*, une distinction s'impose : entre décisions individuelles et décisions de «comités» (formels ou informels). Que l'on s'engage dans la première voie et l'on se trouve vite conduit à introduire et les univers observables par chaque individu, et les canaux et coûts d'information, et les objectifs et contraintes que, le long de lignes hiérarchiques, certains individus imposent aux autres. Que l'on opte pour la deuxième branche de l'alternative et l'on constate immédiatement que le processus de décision suppose une négociation entre les acteurs tant en ce qui concerne les solutions à comparer que les critères de choix ou l'évaluation des conséquences. Une décision de comité implique par conséquent des séquences de décision préalables prises par chacun des membres qui le composent. Mais, ces deux visions n'épuisent pas le réel si elles considèrent les préférences individuelles comme données a priori, en escamotant l'intériorisation par chacun de certaines valeurs partagées par les membres de l'organisation, ou si elles admettent la spécificité des procédés de calcul individuels en négligeant l'impact qu'ont sur eux les habitudes de raisonnement développées au sein du groupe.

Pourtant, pour qu'une organisation soit viable, il ne suffit pas qu'elle décide, il faut qu'elle *agisse*, c'est-à-dire que les comportements coordonnés de ses membres aboutissent à la réalisation d'un projet. Or, d'une organisation à l'autre, que de différences dans les processus d'action ! Ne dit-on pas communément par exemple que, dans l'entreprise japonaise, longue est la période de maturation de la macrodécision collective alors que l'achèvement de l'action, une fois le processus assuré, étonne par sa vitesse ? Ne rencontre-t-on pas au contraire des entreprises françaises où la macrodécision, prise rapidement, n'implique que le chef, tandis que les décisions subséquentes traînent en longueur sous l'effet de la résistance passive ou active de certains subordonnés ? Aussi, les grands «managers» se préoccupent-ils beaucoup plus des processus d'action que de la prise de décision. Ils savent que, sauf peut-être dans le paroxysme des crises, les grandes décisions ne sont jamais prises : elles deviennent seulement de moins en moins improbables, tant elles sont conditionnées par la manière dont l'évolution des groupes réduit progressivement les champs de choix. L'important pour eux est que les bonnes questions soient soulevées, que des voies originales ne soient pas prématurément censurées, que l'exécution soit suivie et contrôlée, que tout écart — provenant de changements de l'environnement ou de déficiences internes — soit signalé, que les mesures correctives soient mises en œuvre ou que la décision d'origine puisse être révisée s'il y a lieu.

Dès lors, le terme de *stratégie* peut s'appliquer à deux niveaux selon qu'il concerne comme ci-dessus chacun des acteurs de l'organisation dans la pour-

suite de ses objectifs personnels ou qu'il s'applique à l'organisation elle-même ou à l'une de ses parties dans le cadre d'une action collective.

Nous voyons ainsi apparaître une double dichotomie, essentielle pour toute analyse de l'impact de la réflexion sur le réel :

- S'agit-il de modifier des décisions ou d'influencer des processus d'action ?
- S'agit-il de perturber le déroulement d'un processus individuel ou d'infléchir un processus collectif ?

Mais avant d'aborder ces questions, il faut s'interroger maintenant sur le deuxième pôle de cette méditation, c'est-à-dire sur la réflexion elle-même et sur les processus qu'elle met en œuvre.

## *La réflexion*

Une première constatation s'impose dès que l'on analyse la méthodologie de la réflexion : c'est que la conduite de cette réflexion constitue elle-même un processus d'action, mais un processus *dérivé* par rapport au processus *principal* que la réflexion se propose d'éclairer. Rien d'étonnant dès lors si la réflexion est largement conditionnée par sa subordination à l'action qui la commande. Il reste néanmoins à contrôler le processus de réflexion lui-même et le rôle des méthodes est de servir de guide à cet égard. Mais là aussi se retrouve une dichotomie entre réflexion individuelle et réflexion collective.

Prenons l'exemple de la prospective.

L'*individu* qui s'efforce d'imaginer des avenir possibles n'a de connaissance que du passé et du présent même si une partie essentielle de ce présent est constituée par les projets d'avenir élaborés par les acteurs. Il ne peut construire de scénarios sur le futur qu'en se référant à un système dont les observations lui permettent de postuler l'invariance. A ce stade, les conseils de la méthodologie «Lisez la littérature, consultez des experts, énumérez les acteurs, procédez à une analyse structurelle, ayez recours aux relations solidement établies par des disciplines scientifiques», ont un triple but : contraindre le chercheur à réunir de l'information, le pousser à accepter des faits que sa structure psychologique ou son lieu social conduiraient à censurer, l'aider dans l'élaboration de son système de référence ; mais ces conseils se révèlent souvent impuissants à surmonter les résistances conscientes — et surtout inconscientes ! — du chercheur : refus de la sociologie ou de la psychologie, méfiance à l'égard des modèles mathématiques, rejet des relations qualitatives, incapacité de prendre de la distance par rapport à ses présupposés idéologiques, répugnance à assumer les indispensables décisions intermédiaires... Vient ensuite l'étape de la définition des scénarios, scénarios de rupture et de continuité, puis de l'élaboration de ces scénarios dans leurs cheminements ou dans leurs images à l'aide d'interrogations d'experts ou de modèles. Quel est alors l'objet de la méthodologie ? Il me semble double :

renforcer les chances d'un bon équilibre entre la liberté de l'imagination et la prise en compte des contraintes du réel ; fournir une boîte à outils permettant de tester des cohérences et de déduire des conséquences compatibles avec les hypothèses. Mais le processus de réflexion prospective ne s'achève pas avec les scénarios : il reste à émettre un jugement sur leur vraisemblance en évaluant les aléas ou les jeux d'acteurs qui peuvent leur donner naissance et il reste surtout à se demander si l'acteur pour le compte duquel est menée la réflexion possède ou non des instruments lui permettant de bloquer l'apparition des scénarios défavorables ou de susciter l'émergence des favorables. L'heure est venue d'un autre ensemble de méthodes comme le calcul économique ou les techniques multicritères. Ces méthodes sont langage de réflexion, mais aussi langage de communication, et enfin véhicule d'une discipline, car elles obligent le processus de réflexion à se brancher sur le processus principal qui lui donne sa signification. Aléatoire est leur réussite car le chercheur en prospective est souvent plus sensible à l'excitation de la découverte, à la beauté de la connaissance organisée ou au jugement de ses pairs qu'à l'utilité de sa démarche.

Du chercheur individuel à *l'équipe* de prospective apparaissent de nouveaux problèmes et se font jour de nouveaux rôles pour la méthodologie. Avec quelque arbitraire, je qualifierai les uns et les autres d'internes ou d'externes selon qu'ils concernent le fonctionnement même de l'équipe ou les conditions dans lesquelles elle opère.

*Sur le plan interne*, la question essentielle se formule aisément : comment coordonner les séquences de comportements individuels en un processus d'action cohérent de l'équipe ? Compte tenu des différences de psychologies, de disciplines, de statuts des uns et des autres. Faut-il supposer un leader qui découpe le processus en phases successives et distribue autoritairement à chaque phase les tâches de chacun ? Il est fort à parier que, dans ce cas, les chercheurs se transformeront vite en simples exécutants et que sera perdue toute la richesse susceptible de provenir de l'interaction des compétences individuelles. Faut-il supprimer tout leadership et confier le déroulement du processus à une succession de majorités provisoires au sein du groupe ? Il est à craindre que dans la plupart des situations le volume des négociations internes compromette la continuité et l'efficacité de la démarche. Aussi la solution la plus prometteuse semble-t-elle intermédiaire : un leader reconnu par le groupe et aux compétences suffisamment pluridisciplinaires pour que le dialogue s'instaure avec chacun ; un leader qui se fait à la fois l'accoucheur et le gardien de la ligne méthodologique dégagée par le groupe et dont l'esprit de synthèse lui permettra, à la fin du processus, de traduire en un message cohérent les résultats de la réflexion collective. Si tel est le cas, il devient facile, tout au long de la réflexion, de modifier l'organisation de l'équipe : en adoptant par exemple un dispositif exploratoire au cours des premières éta-

pes (chacun travaillant isolément), puis une articulation plus concentrée pour l'élaboration des scénarios. La méthodologie assure alors, en dehors de son rôle propre, la fonction de proposer un langage commun qui permet au groupe d'exprimer le projet d'avenir qu'il s'efforce de faire aboutir. Comme dans toute démarche de création, ce langage doit être élaboré progressivement au fur et à mesure de l'avancement de la recherche prospective. Sa construction n'est-elle pas en effet la contre-partie de la mise en œuvre concrète de la stratégie de réflexion ? Une manière de procéder qui évite deux écueils : le choix, tout au début, d'une méthodologie rigide qui n'emporte pas l'adhésion d'une partie de l'équipe et peut conduire à une contestation du leader ; l'adoption successive de tactiques de recherche qui ne s'intègrent nullement dans une conception d'ensemble du problème.

Mais le bon fonctionnement de cette dynamique interne dépend largement de conditions *externes* qui ne résultent pas toutes du couplage réflexion-action. J'en mentionnerai deux seulement : la disponibilité des membres de l'équipe et les conditions d'exercice de la pluridisciplinarité.

Il faut dénoncer, avec la plus extrême vigueur, la croyance trop souvent répandue qu'une réflexion prospective ou stratégique de grande ampleur peut s'accommoder du *dilettantisme* de groupes de travail auxquels les membres ne consacrent que quelques heures par mois. Autant est fructueuse la consultation d'un grand nombre d'experts à l'origine d'un processus de réflexion prospective ou stratégique, autant elle risque de rester décevante en l'absence d'un noyau pur et dur d'individus à quasi temps plein qui assurent la prise en charge du processus et qui réalisent les indispensables travaux d'approfondissement et de synthèse. Sans un centre vivant et actif, la périphérie n'apporte qu'un amas incohérent d'informations et de concepts. Nombreux sont les exercices de prospective ou de planification stratégique qui n'ont pas su (ou pu) réaliser cet équilibre entre l'apport extérieur et leur élaboration propre.

Quant à la pluridisciplinarité, elle est presque toujours une nécessité. Comment travailler par exemple en prospective urbaine sans une collaboration entre des architectes qui s'expriment par des plans, des sociologues qui rédigent des rapports, des économistes et des ingénieurs qui produisent des chiffres ? Pourtant ces diversités de langage peuvent être aisément surmontées si les membres de l'équipe partagent un projet commun. La Tour de Babel ne s'est pas effondrée parce que l'Éternel a multiplié les langues, mais parce qu'il a donné aux uns et aux autres des objectifs différents. La pluridisciplinarité est un leurre lorsque chacun ne vient chercher dans un problème qu'un exemple susceptible de nourrir sa discipline et de lui permettre des publications reconnues par la petite république scientifique à laquelle il appartient ! Elle est au contraire échange fécond lorsque chacun apporte

toute la spécificité de son savoir à la poursuite d'un projet de réflexion collectif dont l'aboutissement le gratifiera.

Ces conditions externes renvoient naturellement aux caractéristiques de l'institution qui héberge la réflexion prospective ou stratégique : organisation internationale (intergouvernementale ou non), service administratif, centre universitaire, bureau d'études public ou privé, département au sein d'une entreprise. Décrire les influences — favorables ou pernicieuses — de ces institutions sur les processus de réflexion pourrait être l'occasion, facile, d'un morceau de bravoure, mais cela m'éloignerait par trop de mon propos.

Je retiendrai donc trois constatations pour la suite de cette méditation :

Qu'elle soit individuelle ou collective, la réflexion est elle-même un processus d'action.

Tout au long de ce processus, la méthodologie constitue à la fois un guide qui, au nom de la pertinence, contraint à explorer des voies tout en enfermant d'autres et un langage dont l'élaboration progressive permet à l'équipe de définir puis de réaliser un projet commun : vision d'avenir au sein d'une réflexion sur l'avenir.

La réflexion subit bien d'autres influences externes, et notamment institutionnelles, que celles qui résultent de son couplage avec le processus d'action dont elle tire sa justification.

Le décor est maintenant planté pour le troisième acte, celui qui sera consacré aux relations mutuelles de la réflexion et de l'action.

## *Réflexion et action*

A l'évidence, même au niveau de l'*action individuelle*, ces relations ne se limitent pas à la vieille analyse de l'éclairage, grâce à la réflexion, des choix possibles, de leurs conséquences et de leur comparaison. L'intervention de la réflexion peut se situer beaucoup plus en amont, soit qu'elle propose à celui qui agit une formulation du problème lui-même, soit qu'elle contribue à l'élaboration des schémas avec lesquels il va penser le monde et concevoir des problèmes possibles. Etrange renversement de situation : voilà que le processus secondaire donne son sens au processus principal. Mais il n'en est pas toujours ainsi car la coordination des deux processus est lourde de difficultés :

Le processus d'action de l'individu agissant est soumis à des contraintes extérieures souvent peu contrôlables (décision d'un concurrent, opportunité à saisir...) qui lui imposent un temps dont ne s'accommode guère une réflexion autonome.

S'y superpose le temps psychologique de cet individu lui-même. A quoi bon des réflexions extérieures si elles ne sont pas disponibles lorsque se forme l'intime conviction qui va rendre irrésistible une décision faisant pro-

gresser d'une étape la chaîne de l'action ? Comment brancher une réflexion extérieure sur l'action si l'acteur n'a pas gardé à la conscience et incorporé dans sa stratégie la dichotomie de la réflexion qu'il a lui-même voulu : d'un côté sa réflexion propre, inévitable puisqu'il est un individu pensant ; de l'autre, la réflexion déléguée dont il attend une amélioration de l'action.

Un bon couplage entre processus d'action et processus de réflexion suppose donc de multiples conditions : (a) que le processus de réflexion soit conçu en fonction de son rôle par rapport au processus d'action : ainsi, à quoi bon un programme d'études de deux ans si l'action, vraisemblablement, aboutit bien avant ! A quoi bon une étude de prospective chargée de proposer une stratégie à un acteur si ses conclusions ne s'expriment pas en se référant aux instruments dont dispose effectivement cet acteur ! (b) Qu'il y ait entre le processus d'action et le processus de réflexion des interférences assez nombreuses, mais pas trop : de trop fréquents contacts dessèchent le processus de réflexion, détruisent sa cohérence méthodologique et le rendent par conséquent inutile ; des échanges trop rares ne permettent pas au processus de réflexion d'être influencé par le déroulement de l'action et lui interdisent en retour de modifier ce déroulement. (c) Que l'équipe de réflexion utilise dans ses communications avec l'acteur un canal et un langage adaptés. Là se retrouve le rôle du leader, véritable interface entre les deux processus, d'un côté traducteur du message de la réflexion déléguée aux moments opportuns du processus d'action, de l'autre interprète de l'évolution de l'action et des plans du décideur en termes du programme de réflexion. Il dépendra souvent de lui qu'il soit le confident, le successeur potentiel, le bouffon ou... la vieille maîtresse du monarque.

Le couplage de la réflexion avec l'action soulève enfin une question épistémologique de la plus haute importance : comment s'articulent les critères de validité *intrinsèques* et *extrinsèques* de la réflexion ? Le premier groupe de critères se réfère à la qualité de la réflexion elle-même : les faits porteurs d'avenir sont-ils convenablement détectés ? Les invariants judicieusement choisis ? Les scénarios solidement construits ? Le deuxième groupe concerne au contraire l'influence de la réflexion sur l'action : l'acteur a-t-il puisé dans la réflexion des éléments pertinents pour la détermination de son comportement ? A-t-il été, plus ou moins consciemment, «téléguidé» dans une bonne direction par le processus de réflexion ? Inutile de souligner que ces phrases interrogatives font problème : les critères de validité intrinsèques de la science ne s'étendent nullement à la prospective et du point de vue extrinsèque, il est permis de se demander de quelle autorité l'équipe de réflexion tire un droit de manipulation de l'acteur ? Immenses sujets sur lesquels on ne peut que souhaiter que des recherches soient effectuées.

Mais, gravissons la dernière marche en mettant en présence la réflexion et l'action collective. Une collectivité qu'il n'est pas toujours facile de définir !

Comment la cerner dans le cas d'Interfuturs ? La limiter aux gouvernements de l'OCDE serait trop restrictif puisque le rapport a été publié ; l'étendre à l'humanité entière serait du plus haut ridicule. Même pour la planification stratégique de Rhône-Poulenc, la réponse n'est pas évidente : faut-il réduire la collectivité à l'équipe dirigeante ? Y inclure les fonctionnaires du Trésor et du ministère de la Recherche et de l'Industrie ? L'ensemble des cadres et du personnel ? Les syndicats du groupe (et par conséquent l'ensemble de la CGT et de la CFDT) ?

Ces multiples manières de définir la collectivité ont une double conséquence : elles impliquent que l'équipe de réflexion émette, à l'intention de ces divers publics, un éventail de messages, divers par leur ampleur et leur technicité ; elles nécessitent l'intervention de relais et d'intermédiaires : média lorsqu'il s'agit du grand public, chaînes d'organisations d'études de plus en plus spécialisées et aux temps de réaction de plus en plus courts lorsqu'il s'agit de traduire en termes opératoires pour un ministre une vaste étude telle qu'Interfuturs.

La possibilité d'avoir accès à tel ou tel de ces canaux de communication dépendra entre autres de la position de l'équipe de réflexion par rapport à la collectivité pertinente pour l'action. Un thème infiniment plus complexe que celui autrefois traité de la place d'une équipe de recherche opérationnelle dans la hiérarchie formelle d'une entreprise ! En effet, la substitution à un acteur individuel d'une collectivité qui agit modifie sur deux points les interactions entre processus de réflexion et d'action :

— L'impact de la réflexion diffèrera selon les membres de la collectivité : certains y puiseront une autre façon de voir le monde, d'autres une énumération pertinente de choix possibles, d'autres enfin de simples collections d'utilités estimations chiffrées. En d'autres termes, la *lecture* de la réflexion sera fonction de l'acteur.

— Chacun des membres de la collectivité devra dorénavant tenir compte du processus de réflexion dans l'élaboration de sa stratégie de négociation vis-à-vis des autres membres. Les études pourront l'aider à gagner du temps, à isoler un adversaire, à détruire un argument, à convaincre un opposant, à acquérir du prestige. Elles pourront se révéler un obstacle qu'il conviendra de neutraliser. A son tour, le leader de la réflexion s'insèrera dans ces jeux pour en modifier le déroulement, devenant à son tour acteur sans cesser d'être otage. Rien n'empêchera d'ailleurs les membres de son équipe d'en faire autant, les conflits de l'organisation pouvant à la limite disloquer la cohérence de l'équipe de réflexion.

Dès lors, rien ne garantit qu'un processus de réflexion, même bien conduit, ait une influence favorable sur le processus d'action collectif. En disant le non-dit ou en renforçant la position de certains membres par rapport à d'autres, la réflexion peut engendrer des dysfonctionnements graves de

l'action. Définir ensemble une stratégie coordonnée de couplage devient alors une tâche essentielle pour les initiateurs de la réflexion et pour le leader de cette réflexion. Ils constateront souvent que ce couplage doit avoir lieu dans des fenêtres privilégiées du processus d'action ; très en amont pour contribuer à élaborer au sein de l'organisation une vision commune de la genèse des avenir possibles ; à des moments précis des négociations de comités pour contraindre les acteurs à formuler leurs propositions dans un langage commun ; en aval, pour affiner les décisions tactiques lors du déroulement du processus d'action.

Il ne faut donc pas s'étonner si des tombes sont creusées chaque jour dans le cimetière de la prospective et de la réflexion stratégique. Je n'en tire pour ma part nul découragement, tant ma conviction est forte — peut-être par autojustification — que considérable a été l'apport des travaux faits dans ce domaine au cours des deux dernières décennies. J'avais essayé de montrer dans les *Systèmes du destin* que l'humanité se trouve en face de trois insuffisances de contrôle qui pèsent sur son avenir. La deuxième provient de ce que les «dirigeants», très démunis, se contentent de contribuer à la régulation à court terme en agissant sur les variables qui auraient tendance à s'écarter de la plage souhaitée, ou amorcent des transformations profondes dont la direction ou l'étendue leur échappent. A ces difficultés de maîtrise des grands systèmes, inhérentes à leur taille et aux processus psychologiques de décisions, se superposent celles qui proviennent de la manière dont se construisent les objectifs collectifs. Il devient alors possible que des comportements rationnels (sur des horizons limités) au sein de sous-systèmes partiels conduisent sur un avenir à plus long terme et à un niveau plus global, à de véritables catastrophes. Je crois que, hier déjà, et encore demain, la réflexion prospective et la planification stratégique peuvent à cet égard contribuer à réduire les risques et à inventer de nouveaux chemins. Comment ?

Ce sera l'interrogation finale de cette méditation.

L'efficacité future de la prospective et de la planification stratégique sera fonction, me semble-t-il d'une double amélioration :

a) La première concernera la méthodologie. Il ne suffira pas d'étudier avec rigueur la validité de chacun des outils et de préciser leurs conditions d'emploi. Il faudra approfondir notre compréhension du processus de réflexion dans son ensemble et du rôle de la méthodologie dans ce processus. Il faudra élaborer des critères de validité intrinsèques de ce processus. Il faudra enseigner ce corpus méthodologique en l'ancrant solidement dans les connaissances provenant des sciences fondamentales et dans les acquis des expériences concrètes. En combinant rigueur et ouverture. Plus large sera la

diffusion de ce message et plus grandes seront les chances de voir reculer cette charlatanerie du futur dont l'histoire pourrait donner matière à un gros volume.

Il est en effet inexact de ne voir dans la réflexion qu'un élément des jeux de pouvoir entre individus ou groupes sociaux. Dans toute organisation ces jeux de pouvoir obéissent à des règles, utilisent certains langages, supposent des visions du monde qui résultent très souvent des processus de réflexion. Il n'est donc pas indifférent que ces processus s'articulent autour de méthodologies d'inspiration scientifique. Même si la démarche prospective ne peut relever de la science dans toutes ses parties, elle peut néanmoins élaborer ses canons propres de validité qui la soustrairont à une détermination complète par les jeux de pouvoirs et lui permettront dans une certaine mesure de les conditionner.

b) L'amélioration de la méthodologie débouche dès lors sur la seconde amélioration, celle des couplages entre processus et réflexion et processus d'action. Cet article n'a fait que poser le problème et encore bien imparfaitement, mais il devrait avoir le mérite de montrer clairement la voie à suivre : d'une part pour analyser ce couplage comme un problème sociologique (sans en escamoter naturellement les dimensions psychologiques) et en déduire des critères de validité extrinsèques de la réflexion, d'autre part pour élaborer des principes d'action utilisables dans des situations concrètes déterminées.

Ainsi, les progrès de la prospective et de la planification stratégique supposent un approfondissement de la réflexion sur le couple formé par la réflexion et par l'action.