

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 24 (1966)

**Heft:** 1

**Artikel:** L'attitude prospective

**Autor:** Schnyder de Wartensee, R.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-136030>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# L'attitude prospective<sup>1</sup>

Dr R. Schnyder de Wartensee  
conseil en organisation et gestion ASCO, Sion

L'engouement périodique pour une notion nouvelle, plus ou moins abstraite, demeure l'un des traits typiques des sociétés civilisées; cette notion, désignée si possible par un terme inédit, retient l'intérêt un certain temps pendant lequel elle fait l'objet de colloques et fournit la matière à des articles, voire à des ouvrages. La terminologie nouvelle envahit tout et jusqu'aux vieilles méthodes dûment éprouvées à qui elle vient donner une seconde jeunesse. Les premiers à se servir de la notion nouvellement créée et à vouloir l'expliquer font temporairement figure d'esprits supérieurs, adeptes du progrès, censés comme tels apporter une contribution déterminante au développement général.

En considérant les domaines dans lesquels l'Association suisse d'organisation scientifique a, ces dernières années, trouvé des thèmes de réflexion particulièrement intéressants, on découvre plusieurs de ces disciplines nouvelles: « scientific management », « human relations », « public relations », recherche opérationnelle, etc.

Ceux qui y croyaient et ceux qui voulaient en tirer un profit commercial se sont d'emblée préoccupés de ces nouveautés. Dans de nombreux cas, le Suisse, raisonnable, s'est tenu à distance — souvent d'ailleurs parce qu'il n'aimait tout simplement pas le battage fait autour d'elles; mais le temps est venu calmer tout ce bruit. Souvent le bilan fait alors apparaître un apport essentiel, tel par exemple celui des travaux novateurs accomplis dans le cadre de l'ancien CNSOS. Ailleurs on a pu démasquer une supercherie — telle celle des fameuses « human relations ».

Depuis quelques mois, un nouveau terme étranger, qui, cette fois ne nous arrive pas des Etats-Unis mais bien de France, apparaît de plus en plus souvent chez nous dans des exposés et des textes; il s'agit de la *prospective*, mot souvent employé en relation avec « réflexion », « vision » ou « attitude »<sup>2</sup>.

Il faut s'attendre à voir se multiplier encore les références à cette nouvelle discipline, que l'on aurait profit à connaître sans plus tarder.

## PREMIÈRE PARTIE: QUE FAUT-IL ENTENDRE PAR PROSPECTIVE ?

Une phrase de Valéry: « Nous entrons à reculons dans l'avenir », a fourni matière à réflexion à des philosophes et à des chefs d'entreprises français. L'inadaptation à notre époque des structures héritées du passé a particulièrement préoccupé le plus connu d'entre eux,

<sup>1)</sup> Exposé présenté à l'Assemblée générale de l'Association suisse d'organisation scientifique, mai 1965.  
Texte traduit par Mlle Yvette Jaggi.

<sup>2)</sup> Cf. *Revue économique et sociale*: « Prospective et planification », octobre 1963.

Gaston Berger, décédé accidentellement en 1960, qui avait à la fois la formation d'un philosophe et l'activité de chef d'une entreprise prospère. C'est à lui que nous devons la notion de prospective comme simple antonyme de rétrospective.

Les aspects fondamentaux de l'attitude prospective peuvent se ramener à trois:

1. représentation du futur possible;
2. appréciation de ce futur en fonction du bonheur de l'homme;
3. action orientée vers l'avenir.

## 1. Représentation du futur possible

A première vue, il ne s'agit pas là d'une vision fondamentalement nouvelle: la planification à long terme (long range planning) a fait depuis longtemps, en matière d'administration des entreprises, son apparition dans la littérature — et partiellement aussi dans la pratique<sup>1</sup>. On extrapole ce qui sera à partir de ce qui fut et de ce qui est.

Il est donc inutile d'exposer ici en détail les méthodes et les techniques de prévision mises au point. Une distinction fondamentale s'impose néanmoins: toute prévision à long terme d'une évolution possible, même établie à l'aide de tables et de courbes d'une complication raffinée, ne conduira pas forcément à une vision prospective. C'est précisément en cela que réside essentiellement la nouveauté dans les conceptions du mouvement français de prospective; celle-ci va au delà de la prévision à long terme (également appelée perspective).

La différence entre prospective et prévision se caractérise de la manière suivante:

### a) Par le rôle de l'intuition

G. Berger a insisté à plusieurs reprises sur le fait que nous vivions dans un monde qui subit une série de mutations essentielles: « A tous les niveaux nous devons former des inventeurs, des hommes capables de créer et non point seulement de refaire, puisque dans des domaines de plus en plus nombreux la répétition a perdu tout intérêt. »

Celui qui a constamment le regard tourné vers le passé a tout naturellement de la peine à se dégager des données actuelles; comment serait-il dès lors en mesure de se représenter le futur à la manière d'un Jules Verne ?

### b) Par la vision globale

Il ne suffit pas de recenser les divers aspects d'un problème. Autant on peut se féliciter du perfectionnement atteint aujourd'hui par les méthodes de prévision, autant on peut regretter la manière en général purement ponctuelle de considérer et de traiter une question; en effet, ce ne sont pas seulement les aspects particuliers d'un problème qui évoluent, mais bien l'ensemble.

L'enseignement constitue l'exemple typique d'un problème auquel on se borne à vouer une attention purement ponctuelle:

- on comprend enfin à l'heure actuelle qu'il faut connaître à temps les prévisions d'essor démographique, afin de pouvoir construire des écoles et former des enseignants;

<sup>1)</sup> Cf. E. RUEHLI: «Le cycle de gestion, l'esprit de prospective et de planification», *Revue économique et sociale*, octobre 1965.

- on tient compte pour l'édification des locaux scolaires des enseignements de la socio-psychologie;
- on fait place à l'enseignement programmé — encore que très timidement;
- on parle du samedi libre pour les écoliers et on convient de la nécessité de prendre bientôt des dispositions dans ce sens...

Ce ne sont là que des éléments juxtaposés, que rien ne vient ordonner parce qu'aucune finalité générale n'a été définie.

Sur cette question de la vision globale, qui constitue un des aspects fondamentaux de l'attitude prospective, reportons-nous encore une fois au texte de G. Berger: « Il y a actuellement, pour intégrer les prévisions partielles, des techniques en cours d'élaboration dans des domaines particuliers. Il faut les appliquer à l'étude des phénomènes humains généraux en faisant les transpositions indispensables. On pourra ainsi réaliser une combinaison d'un type spécial, capable de dégager la résultante probable des faits constatés, des influences reconnues et des intentions dévoilées. Alors apparaîtront dans leur jour véritable des problèmes que nous nous acharnons à poser dans les mêmes termes qu'il y a vingt ans.

« Il deviendra manifeste, par exemple, qu'il ne s'agit plus pour nous de multiplier le nombre des classes et le nombre des maîtres, mais de retrouver la signification profonde de l'éducation et d'inventer les méthodes qui conviennent à un univers en accélération. On s'apercevra qu'il est urgent de se défendre contre l'accumulation des connaissances, si parfaitement symétrique de l'embouteillage de nos rues et de nos routes. On posera sous leur vrai jour les problèmes du travail dans un monde fortement automatisé et l'on réfléchira avant qu'il ne soit trop tard à tous ceux que fera naître l'octroi d'importants loisirs à des hommes qui ne sauront qu'en faire. On apercevra également quelles conséquences ne peut manquer d'avoir l'interdépendance croissante qui relie les hommes entre eux, dans un monde où les fautes de chacun sont payées par tous. » (*Phénoménologie du Temps et Prospective.*)

Cette longue citation nous a permis de bien saisir la différence existant entre vision prospective et planification à long terme — cette différence avait au demeurant déjà été reconnue par le philosophe allemand Nicolai Hartmann (mort en 1950), à qui nous devons la notion de « pensée téléologique » (du grec telos = finalité). Par quoi il faut entendre qu'un « planning » utile et une démarche appropriée ne peuvent être choisis qu'en fonction d'une représentation aussi claire que possible de la fin ultime à viser.

Quant à la signification pratique que peut avoir une telle manière de voir les choses pour toutes les formes d'activité humaine, publiques ou privées, son importance la fait sauter aux yeux — au point qu'il nous faudra revenir sur la question de savoir pourquoi une telle conception n'a pas prévalu depuis longtemps.

## **2. L'appréciation du futur possible en fonction du bonheur de l'homme**

L'esprit prospectif ne se contente pas de chercher à se représenter l'avenir; il va plus loin et se demande quelles virtualités pressenties correspondent le mieux au bonheur de l'homme.

La philosophie fait donc ainsi son entrée dans le domaine de la prévision à long terme: on examine les objectifs possibles en fonction de critères qui permettent d'éliminer à priori les situations futures jugées « inhumaines ».

A. Landucci a clairement formulé cet aspect philosophique de la pensée prospective : « La prévision cherche à nous donner une idée des événements probables auxquels il faudra s'adapter, alors que la prospective cherche à fixer des objectifs auxquels il faudra parvenir. »

J. de Bourbon-Busset précise encore : « Etre prospectif revient à juger ce qu'aujourd'hui nous sommes à partir de l'avenir, au lieu de faire la démarche inverse qui est la démarche courante et qui consiste à décider de l'avenir d'après ce que nous sommes actuellement. »

C'est donc d'une véritable prise de position, d'une option fondamentale qu'il s'agit. Or cette orientation postule l'existence de critères précis et valables pour juger de l'avenir. Valéry avait déjà marqué cette nécessité : « Que veut-on, que faut-il vouloir ? La question essentielle implique une décision, un parti à prendre. Il s'agit de se représenter l'homme de notre temps ; cette idée de l'homme dans le milieu probable où il vivra doit d'abord être établie. »

Si l'on s'adresse aux Français pour savoir quelle est cette « idée de l'homme » qui doit préexister à toute sélection des objectifs, on rencontrera une certaine réticence ; cela se conçoit d'autant mieux que le fait de juger valable telle fin ultime de l'action humaine plutôt que telle autre présuppose une vision du monde. Et chacun sait que les dons naturels d'un homme d'action tel que le chef d'entreprise ne comprennent pas nécessairement celui de formuler des réflexions philosophiques.

Les écrits de G. Berger et de plusieurs membres de son entourage permettent cependant d'affirmer que ce qu'ils entendent par « bonheur de l'homme » demeure très lié à la pensée traditionnelle de l'Occident chrétien, dont des écrivains contemporains, tels que Péguy et Mounier, ont transmis l'héritage à l'actuelle génération. Cette notion de bonheur ne diffère donc pas fondamentalement de celle à laquelle aurait pu aboutir une honnête réflexion humaniste. La nouveauté réside cependant dans l'application de critères sélectifs pour le choix des finalités.

### **3. L'action orientée vers l'avenir**

Une fois les finalités de l'action fixées dans la mesure du possible, il importe de franchir les premières étapes avec méthode et ténacité. Il me semble qu'ici aussi la philosophie joue un rôle, car en définitive cette démarche ne vise à rien moins qu'à vaincre le déterminisme. Citons encore G. Berger à ce propos : « L'avenir n'est pas seulement ce qui peut arriver ou ce qui a le plus de chance de se produire. Il est aussi dans une proportion qui ne cesse de croître ce que nous aurons voulu qu'il fût. »

Avant d'étudier de plus près l'attitude prospective proprement dite, il n'est — hélas ! — pas superflu de faire la distinction entre prospective et économie dirigée, notions souvent confondues bien qu'elles se situent à deux niveaux différents. Tandis que la prospective se préoccupe de donner une finalité valable à l'action humaine, la planification cherche le moyen d'utiliser au mieux les forces productives d'une société.

La vision prospective n'a donc rien à voir avec l'alternative économie libérale — dirigisme, quand bien même l'un ou l'autre de ces régimes utilise des méthodes prospectives, et les deux recourent aux services des ordinateurs électroniques. Il s'agit plutôt de savoir si, dans un monde en aussi rapide évolution que le nôtre, l'homme veut (peut) demeurer son propre guide. Il n'est d'ailleurs pas interdit de penser que, une fois adoptée par l'opinion publique, une vision prospective des mutations à venir faciliterait la collaboration entre les secteurs public et privé — hypothèse que vient corroborer une série d'exemples tirés

de l'actualité helvétique (lutte contre la surchauffe, navigation intérieure, protection des eaux, etc.).

Pour l'heure, il faut compter avec de nombreux esprits chagrins qui refuseront toute manière de voir prospective, sous prétexte qu'elle ouvre dangereusement la voie à la planification étatique. Aussi faut-il connaître les principaux éléments de leur argumentation.

Celle-ci peut relever que Pierre Massé, commissaire général du Plan français d'équipement et de productivité, appartient au conseil de direction du Centre de prospective. En outre, l'élaboration du Plan ne se fait pas sans recours à la méthode prospective (*cf. Réflexions pour 1985*).

Outre cet argument, révélateur de l'allergie qu'éprouvent certains à l'égard de tout ce qui tient de près ou de loin à l'« Etat », un autre motif de refus, beaucoup mieux fondé, mérite qu'on s'y arrête: l'aspiration légitime à la liberté d'action que ressent celui qui a une activité économique indépendante. Mais cette liberté d'action n'a de sens que si elle s'exerce à bon droit dans un ensemble ordonné. Inutile d'insister encore une fois sur l'importance d'une vision globale et sur la nécessité pour chacun, quelle que soit sa place dans la société, de ne pas considérer ses affaires comme dissociées d'un ensemble plus complexe.

## DEUXIÈME PARTIE: COMMENT AVOIR UNE ATTITUDE PROSPECTIVE?

Deux aspects de cette question méritent particulièrement d'être examinés:

1. Quelles sont les conditions préalables nécessaires ?
2. Quelles sont pratiquement les mesures à prendre ?

### 1. *Les conditions préalables à l'attitude prospective*

Il faut en étudier trois:

- a) administrer ou diriger ?
- b) distinguer les niveaux d'intervention;
- c) considérer les choses globalement.

#### a) *Administrer ou diriger ?<sup>1</sup>*

Quand on s'attache à vouloir déterminer la raison pour laquelle, dans presque tous les secteurs de la vie publique et de l'économie privée, toute prévision à long terme fait défaut, on en vient nécessairement à distinguer deux types d'activité: l'administration et la direction. De celui à qui on a confié l'administration d'une affaire, on attend seulement qu'il fasse bonne garde; de son côté, le dirigeant doit entreprendre quelque chose. Telle est, sommairement formulée, la différence entre les deux genres d'activité en question.

Relevons d'emblée qu'il ne s'agit pas du tout d'une différence d'ordre moral ou caractériel, puisqu'on trouve aussi bien de bons administrateurs que de bons directeurs, de bons hommes d'Etat que de bons chefs d'entreprises; il serait évidemment stupide d'attribuer à priori aux uns ou aux autres une plus grande valeur morale.

Ce qui les distingue, c'est la nature de leur tâche: l'administrateur (ou le gérant) se voit confier un domaine dont l'extension a été déterminée par d'autres, ou par la tradition ou

<sup>1)</sup> Note du traducteur : La distinction allemande : « Verwalten oder führen » est beaucoup plus nette que les termes français utilisés ici.

l'expérience. Il prend des décisions, qui relèvent de son domaine, se conformant à des directives tracées d'avance d'une manière ou d'une autre. Le chef d'entreprise, par contre, doit faire preuve d'initiative et s'engager dans l'inconnu. Il sait flairer les développements probables d'une affaire et en tirer avec ses collaborateurs les conclusions logiques. Il choisit une politique, il détermine et met en œuvre les moyens de la suivre.

Ces questions ont dominé les débats politiques du printemps dernier au sujet de l'introduction d'un article 102.16 dans la Constitution fédérale. Il semble bien que les promoteurs de ce texte aient fait preuve de réflexion prospective, lorsqu'ils demandaient aux autorités fédérales de « faire rapport sur l'état de la Confédération »... et de « recommander les mesures qui leur paraissent propres à accroître le bien-être général ».

Si maintenant nous examinons la situation actuelle dans des secteurs aussi importants que l'enseignement, la pollution des eaux ou la construction des routes, nous sommes en droit de nous demander si en ces matières notre gouvernement s'est montré prospectif (s'il a véritablement dirigé), ou s'il s'est contenté d'administrer un acquis.

La discussion ouverte dans la presse à propos de ces importants problèmes a fourni des éléments valables, faciles à transposer sur le plan de l'économie privée:

- un fait s'est tout d'abord confirmé, à savoir qu'une autorité collégiale peut bien administrer, mais très difficilement diriger;
- on a ensuite pu constater à quel point la marge de liberté des autorités centrales était limitée dans un organisme fédéraliste qui laisse à ses membres leur droit d'initiative;
- enfin on a pu vérifier que, pour ne pas perdre de vue les objectifs lointains, il fallait absolument pouvoir se dégager des contingences immédiates — ce que G. Berger avait déjà noté: « La prospective suppose une liberté que ne permet pas l'obligation à laquelle nous soumet l'urgence. »

Je me borne à relever ici ces trois aspects de la discussion ouverte à propos des tâches incombant à notre Conseil fédéral, de l'adoption d'une programmation à long terme, de l'institution d'un secrétariat à la présidence et des moyens de décharger l'Exécutif de tâches purement administratives. Aussitôt certaines analogies avec des observations faites dans le secteur privé nous sautent aux yeux: il suffit de penser aux cônes tronqués figurant certaines directions « générales », aux directions commerciales accaparées par la liquidation d'affaires courantes, aux sociétés anonymes familiales dans lesquelles chacun veut avoir son mot à dire, en d'autres termes aux entreprises dotées d'une foule d'administrateurs, mais privées de direction. Il va de soi que de tels organismes demeurent inaccessibles à la réflexion prospective.

#### *b) Distinguer les niveaux d'interventions et les échelles d'observation*

Cette deuxième condition revêt une importance fondamentale en vue de la distinction des notions: objectif, opportunité, mesure à prendre<sup>1</sup>.

D'une part, il est évident qu'une mesure n'est opportune que si elle permet d'atteindre le but; sans fixation préalable de l'objectif il n'y a donc pas de critère permettant de juger de la validité des moyens envisagés.

Appliqué au commandement, il s'ensuit que le chef doit s'occuper plus de fixation d'objectifs que du détail de l'exécution. Emanant du niveau supérieur, le chef reçoit des ordres,

---

<sup>1)</sup> En allemand: Ziel, Zweck, Massnahme.

c'est-à-dire que des objectifs lui sont fixés ; à son niveau, il doit envisager les mesures opportunes qui permettront d'atteindre ces buts ; enfin, il transformera ces mesures en objectifs secondaires à l'intention de ses subordonnés directs qui sont à un échelon inférieur.

Etant donné les innombrables publications consacrées aux méthodes de gestion de l'entreprise, on hésite à répéter de pareils lieux communs. Cependant, l'expérience quotidienne ne dévoile-t-elle pas la difficulté de beaucoup de cadres, même placés aux échelons supérieurs de la hiérarchie, qui, au lieu de se préoccuper des problèmes qui se posent à leur niveau, s'occupent des questions d'exécution en négligeant par là les tâches réelles de leur fonction.

Si l'on essayait une fois de mesurer le temps passé, dans les séances de direction générale ou les réunions de conseil d'administration, à discuter des mesures qui devraient être prises à un échelon inférieur, et si l'on tentait par la même occasion de constater combien l'on se préoccupe d'adapter ses propres objectifs à l'évolution de la situation, on saisirait l'urgente nécessité d'enseigner à la grande majorité des cadres la manière de respecter les différents niveaux d'intervention.

Bien sûr, tout sera inutile si un chef a été promu au delà de son envergure.

Mais combien de cadres, pourtant fort aptes, omettent lors d'une promotion, d'adapter leur manière de voir à leur nouvelle position hiérarchique ! Au fond, il faudrait envoyer chaque nouveau promu chez l'opticien, pour qu'il s'y fasse faire une nouvelle paire de lunettes. (N'est-ce pas, soit dit en passant, l'une des tâches essentielles des cours de cadres supérieurs ?)

### *c) L'examen global d'une situation*

Cette manière d'envisager les choses joue un rôle si important dans la prospective qu'il n'est pas superflu d'étudier brièvement ici la notion de totalité (en allemand : *Ganzheit*) et celle, connexe, d'ordre. Deux simples définitions pourront nous aider à comprendre de quoi il s'agit :

- on parle d'ordre lorsqu'une multitude de membres, d'éléments ou de parties est soumise à une loi, à une volonté, à une entité extérieure ;
- dans un tout, les éléments ordonnés forment une unité complète ; s'il y manque une seule partie, l'ensemble ne se suffit plus à lui-même. Par l'existence d'un ordre, qui interdit toute interversion, le tout se différencie de la totalité, de la somme ou du pur et simple entassement.

De ces définitions, on peut me sembler-t-il tirer trois assertions importantes, qu'il nous faut dégager, puisqu'elles constituent autant de conditions préalables à l'attitude prospective :

1. La vision globale s'oppose à l'attention ponctuelle (ou à la vision atomistique). Ce qui signifie en clair que tous les aspects d'un problème, y compris ceux qui n'apparaissent peut-être pas immédiatement, doivent être pris en considération.
2. Les éléments tirent leur valeur relative du tout qu'ils constituent — de telle sorte que celui qui n'a pas une vue globale n'est pas en mesure d'estimer la juste valeur qu'il doit accorder à chacun de ces éléments.
3. Ce que pourraient être les éléments pris isolément importe peu ; au contraire, il convient de connaître ce qu'ils deviennent une fois intégrés. L'organisme humain, qui est l'image même du tout, le montre bien : comment définir une main sans faire référence à l'ensemble du corps ?

En suivant le développement du « scientific management » depuis l'époque des précurseurs (Taylor) jusqu'à nos jours, on constate un glissement de l'intérêt; celui-ci est allé d'abord aux travaux subalternes pour s'attacher ensuite progressivement aux fonctions supérieures. Au début, on se préoccupait de rationaliser les moindres gestes de l'ouvrier afin d'éviter toute perte de temps; aujourd'hui, on tente d'agir sur les méthodes de réflexion de ceux qui prennent les décisions.

Parallèlement à cette « montée », la question de la finalité de l'entreprise s'est posée avec une acuité grandissante. On en vient dès lors tout naturellement à penser, dans des milieux de plus en plus larges, qu'une vision globale est seule désormais adéquate à toute situation réelle.

Malheureusement la grande majorité des cadres de l'économie, de l'administration et de la politique demeure en deçà de cette vision et a grand-peine à se dégager d'une manière de voir ponctuelle. Il importe donc de promouvoir la vision globale dans tous les domaines<sup>1</sup>.

### **Quelles sont pratiquement les mesures à prendre**

Maintenant que toutes ces précisions ont été apportées concernant l'attitude prospective, il s'agit de « penser avec les mains » (Denis de Rougemont) et de voir ce qui concrètement pourrait être entrepris dans le sens de la prospective.

Dans son livre intitulé *Les Quarante mille Heures*, Jean Fourastié a bien marqué la priorité de l'information et de la réflexion: « L'avenir sera ce que nous le ferons. Mais tout ce que nous faisons n'est pas parfait. Pour faire le mieux possible, il faut s'informer le plus possible. S'informer et réfléchir. Ensuite, bien sûr, mais ensuite seulement, fixer des objectifs et agir. »

Les trois principales dispositions à prendre pratiquement apparaissent clairement dans ce texte:

#### *a) S'informer*

En gros il s'agit en premier lieu de prendre conscience des facteurs de changement, aussi bien pris isolément qu'à travers leurs interférences.

Au moment d'entreprendre ce travail, nous nous faisons l'effet d'un élève chargé d'écrire une dissertation à qui son professeur recommande de faire le répertoire des idées que lui suggère le sujet à traiter. Mais aussitôt commencée, la tâche nous paraît infiniment complexe: l'obligation de prendre en considération tous les éléments simultanément ne peut manquer de nous faire mesurer les limites rapidement atteintes de notre faculté de compréhension. Surgit alors la tentation de borner notre inventaire aux faits qui nous intéressent le plus directement. Si nous y succombons, nous perdons toute chance de parvenir à cette vision globale d'un problème sans laquelle les conclusions d'une étude prospective demeureraient sans valeur.

Prenons le cas d'un brasseur soucieux de savoir ce que sera devenue en 1985 la branche industrielle à laquelle il se rattache. S'il se borne à prendre en considération l'évolution technologique, les conclusions auxquelles il aboutira ne seront pas seulement partielles, mais encore faussées, voire foncièrement erronées. Pour l'éviter, il lui faudrait considérer également l'évolution démographique, celle du niveau de vie, les changements pouvant intervenir dans les habitudes des consommateurs ainsi que d'autres facteurs socio-culturels.

---

<sup>1)</sup> Cf. *Revue économique et sociale*: « L'ingénieur et l'économiste dans l'entreprise », octobre 1962.

La littérature française actuellement disponible en matière de prospective nous offre, en dehors de quelques ouvrages d'une remarquable élévation de pensée, toute une série de discours dont l'utilité pratique n'apparaît pas d'emblée. Dans un sens, nous nous trouvons littéralement envahis de livres traitant de l'avenir; mais il nous manque le système de référence qui nous permettrait de classifier et d'enregistrer toutes ces informations de telle sorte que nous puissions les retrouver au moment voulu. D'un autre côté chaque étude prospective doit prendre en considération une telle masse de facteurs que le danger existe d'en omettre l'un ou l'autre; il nous manque donc le « check-list » à remettre comme un instrument de travail aux mains du praticien.

Nous avons formé, entre membres de l'ASCO<sup>1</sup>, un groupe qui se préoccupe de combler cette lacune. Il y a là, et les travaux préparatoires l'ont bien montré, un immense travail à faire, qui va du choix d'une classification pratique à l'expérimentation de l'instrument de travail ainsi créé en passant par la différenciation des principaux éléments. Nous espérons néanmoins parvenir au bout de notre tâche dans le courant de l'année prochaine.

Il va de soi qu'un tel guide ne remplacera jamais l'effort d'information entrepris par un homme susceptible de se livrer un jour à la réflexion prospective; dans cet ordre d'idée, il faudra inscrire plus souvent dans le cahier des charges des cadres supérieurs des tâches telles que la lecture d'ouvrages (dus à des auteurs choisis pour leur orientation vers l'avenir), la fréquentation de stages ou l'audition d'exposés de valeur. Le jour viendra peut-être où l'on exigera que la prospective fasse l'objet d'une formation permanente; le directeur demandera alors avant de distribuer les gratifications annuelles à ses principaux collaborateurs: « Qu'avez-vous fait au cours des douze mois écoulés pour perfectionner votre réflexion prospective ? »

Mentionnons pour mémoire les problèmes posés par la difficulté de (bien) choisir les livres valables, les congrès et les cours intéressants, par suite du manque de temps et du coût élevé des stages.

#### b) Réfléchir

On connaît déjà toute une série d'expériences destinées à promouvoir la réflexion prospective. Ces tentatives, nombreuses en France mais tout à fait isolées en Suisse, ont amené ces dernières années certaines entreprises ou associations professionnelles à créer des « groupes de prospective » dont la réflexion explore systématiquement l'avenir.

M. le ministre G. Bauer a par exemple créé à la Fédération horlogère un tel groupe qui réunit chaque trimestre depuis trois ans des personnalités de l'industrie, de la finance et de la science. Un rapport détaillé sur les résultats des travaux du groupe doit faire l'objet d'une publication dans un proche avenir<sup>2</sup>.

Les travaux des groupes de prospective consistent essentiellement à déterminer et à analyser les facteurs de changements, à dégager les conséquences possibles de ces derniers et à en tirer des conclusions pratiques.

La valeur des résultats auxquels peuvent aboutir les travaux des groupes ne se laisse pratiquement jamais mesurer; on peut seulement affirmer dans certains cas que telle orientation nouvelle d'une politique est consécutive à une étude prospective. La moisson ne suit pas immédiatement les semaines. L'essentiel, c'est que soit créé ce que M. G. Bauer appelle « un réflexe vers l'avenir ». On peut effectivement constater après quelques séances de prospective bien préparées un changement intervenu chez les participants qui se manifeste par

<sup>1)</sup> Association suisse des conseils en organisation et gestion.

<sup>2)</sup> Cf. *Revue économique et sociale*: « Prospective - Planification », octobre 1963.

une disponibilité, une curiosité et une imagination accrues. De plus, comme il s'agit de réunions dans lesquelles on cherche à encourager le dialogue entre personnalités de formations différentes, une collaboration fructueuse peut s'établir.

La grosse difficulté rencontrée par tous ceux qui prennent part aux travaux de tels groupes réside dans le « pouvoir de fixation » du passé. On se retrouve toujours enfermé dans l'existant; une grande accoutumance à une pensée tournée vers l'avenir permet toutefois de s'en dégager pour mieux tirer parti des ressources de l'imagination créatrice.

En matière de prospective, il ne faut donc pas compter sur un rendement immédiat; il s'agit plutôt d'un entraînement que suivraient les cadres afin d'avoir cette familiarité avec le futur qui faisait dire à G. Berger de Teilhard de Chardin: « Il était habité par l'idée d'avenir ».

### c) *Fixation des objectifs et réalisation*

Dans ces conditions la fixation d'objectifs à long terme et leur réalisation systématique n'apparaissent plus aussi problématiques. Lorsqu'on est parvenu une bonne fois à une vision prospective du monde, il va de soi que les décisions courantes seront prises conformément à cette vision, sans qu'il faille pour cela prendre encore des dispositions spéciales. Ainsi, on ne tardera pas à changer l'orientation de la politique commerciale d'une entreprise, s'il s'avère que s'en tenir à un programme de fabrication peut à plus ou moins longue échéance mettre en danger la survie même de l'entreprise.

Nous n'avons donc pas à chercher longtemps quelles mesures il s'agit de prendre *in concreto*; une véritable attitude prospective conduit nécessairement à une action adéquate.

Cette assurance sera bien accueillie par ceux qui auraient pu craindre que la prospective amène la création de nouveaux services de planification étatique, chargés de déterminer les nouvelles orientations introduites avec ou sans l'approbation du peuple-souverain.

Il suffit d'avoir une attitude prospective, le reste suivra en quelque sorte. De même que chaque Suisse est désormais convaincu de la nécessité de protéger les eaux contre la pollution (prise de conscience accélérée bien sûr par les incidents de Zermatt), ainsi en ira-t-il pour d'autres questions; avec la différence cependant, que l'objectif à poursuivre sera choisi à temps, et non plus après coup, quand il est déjà presque trop tard.

Pour l'industrie, « à temps » signifie que, grâce à la réflexion prospective, nous pourrons demeurer dans la course et non traîner à la remorque d'autres pays. « Les gros poissons mangent les petits, dit un précepte français de vente, mais seulement ceux qui vont lentement. »

Pour conclure cet exposé, citons encore une fois G. Berger: « Si l'humanité d'aujourd'hui avait de son avenir cette vision relativement claire que la prospective voudrait lui donner, elle serait invitée à la prudence. Elle apprendrait à surveiller sa marche, à bien calculer ses mouvements et à prendre à temps les précautions nécessaires. Elle pourrait couvrir ainsi dans cette vision assez de possibilités exaltantes pour que ses futures obligations lui paraissent légères et pour qu'elle renaisse à l'espérance en découvrant un sens à sa destinée. »