

Thomas Gauthier
**La prospective
 en Suisse romande**

Thomas Gauthier, *La prospective en Suisse romande*, Editions des possibles, février 2017, 102 pages. Se laisse parcourir facilement.
 Peut être commandé à l'adresse suivante :
<http://www.lulu.com/shop/thomas-gauthier/la-prospective-en-suisse-romande/paperback/product-23070369.html>

Prospective

La prospective en Suisse romande

Cap Grégoire Chambaz

Rédacteur adjoint RMS+

« **L**a réussite produit une sorte d'engourdissement à réfléchir » fait remarquer Pierre Rossel, cofondateur du bureau d'étude Coherent Streams. Il est pourtant nécessaire de penser l'avenir pour ne pas être pris de cours et essuyer les frais d'une impréparation. Car les effets d'une surprise stratégique peuvent menacer le maintien et l'existence de n'importe quelle organisation. Cela s'applique tant au milieu public (État, forces armées) que privé (grandes entreprises et PME).

Pourtant, « en Suisse, nous nous préoccupons avant tout du présent, » averti Andreas Walker, coprésident de la société suisse de prospective, *swissfuture*. Toutefois, de plus en plus de structures publiques et privées sont confrontées à un environnement aux incertitudes et à la complexité accrues. En conséquence, ces organisations manifestent un intérêt nouveau pour la prospective. C'est dans ce cadre que Thomas Gauthier, professeur à la Haute école de gestion de Genève, s'est attelé à une cartographie des pratiques de prospective en Romandie. Après neuf mois de travail de terrain en 2015, il publie le résultat de ses recherches dans *La prospective en Suisse romande* en février dernier.

Cet opuscule de 102 pages rassemble sept entretiens avec des acteurs de premier plan.¹ Thomas Gauthier y articule avec fluidité plusieurs thématiques avec ses interviewés.

¹ Par ordre d'apparition et selon les titres portés au moment des entretiens: le Dr. Olivier Meuwly, chef de projet auprès de Statistiques Vaud, le Dr. Giorgio Pauletto, conseiller en stratégie au sein de l'Observatoire technologique de l'État de Genève, le Dr. Nicolas Nova, cofondateur du Near Future Laboratory et professeur à la Haute école d'art et de design de Genève, le Dr. Lorenzo Cascioni, chef de la section planification et stratégie de la Chancellerie fédérale, le Dr. Yves-Pierre Ducret, professeur associé à la Haute école de gestion de Fribourg, secrétaire général de l'Observatoire stratégique de l'eau et des matières premières, le Dr. Pierre Rossel, maître d'enseignement et de recherche à l'EPFL, cofondateur du bureau d'étude Coherent Streams et la Dr. Nelly Niwa, cheffe de projet Volteface à l'université de Lausanne.

L'ordre de passage évoque une progression du théorique et général, au concret et spécifique. Toutefois, le contenu des entretiens renvoie plus à une démarche d'ensemble que des préoccupations particulières des acteurs. Prudence politique ou choix de l'auteur? Si l'ambition de Thomas Gauthier était de proposer une initiation à la pratique prospective et de la diffuser, l'exercice est réussi. Extraits choisis :

Qu'est-ce que la prospective?

Des mots de l'auteur, la prospective « est une démarche qui permet notamment d'identifier et d'expliquer les menaces et les opportunités auxquelles une organisation, publique ou privée, voire la société tout entière doit faire face » à long terme. Elle sert alors à « éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. » Pratiquement, il s'agit de l'art de :

- « voir loin, » à savoir de penser les évolutions au-delà des mandats politiques, notamment en articulant une pensée systémique afin d'identifier le plus de paramètres ;
- « voir ensemble, » au moyen d'un processus participatif faisant se rencontrer plusieurs acteurs différents ayant des points de vue et connaissances contrastés.

Pour Olivier Meuwly, chef de projet auprès de Statistiques Vaud, la prospective est « à la fois une attitude est une discipline. » Celle-ci doit être rigoureuse, même si « le fait d'anticiper n'est pas une démarche scientifique » précise Nicolas Nova, cofondateur du Near Future Laboratory et professeur à la Haute école d'art et de design de Genève. Enfin, elle a pour but d'identifier les signes avant-coureurs. Pour l'ancien chef de la section planification et stratégie de la Chancellerie fédérale, Lorenzo Cascioni, ceux-ci « peuvent être annonciateurs de changements profonds longtemps avant leur apparition. »

Qu'apporte la prospective?

Avant tout, la prospectivem ne permet pas de prédire

l'avenir – et par extension de tenter de le maîtriser. Son rôle est plus « *de mettre en garde face à des évolutions et à des changements qui peuvent ne pas être souhaitables* » souligne Nicolas Nova. Pour des entreprises, elle permet « *de dégager des pistes concrètes d'amélioration* » pour différents secteurs. Dans le secteur public, elle vise à « *cartographier le champ des possibles et fournit une aide à la décision pour le pouvoir politique* », indique Olivier Meuwly.

C'est une démarche d'anticipation permettant « *de modifier un certain nombre de priorités et d'agir pour diriger le système dans une direction souhaitée*, » résume Lorenzo Cascioni. Elle vise deux objectifs : « *transcender les expertises disciplinaires [et] multiplier les regards afin de s'approcher au plus près de la réalité.* » Elle s'inscrit en contre-pied de l'expertise unique. Elle permet donc de mettre en dialogue experts et décideurs.

Quelles caractéristiques et méthodes ?

À l'encontre du suivi de situation au moyen d'indicateurs, il s'agit d'observer les tendances lourdes et signaux faibles dans la prospective. C'est pourquoi la récolte, la qualification, l'analyse et la synthèse de l'information sont au cœur de la démarche. Les données traitées, il est possible d'élaborer des scénarios, dont l'utilité est de « *proposer des liens entre facteurs d'influence*, » indique Lorenzo Cascioni. À ces fins, les paramètres structurants doivent être plausibles, pertinents et diversifiés.

Un autre angle d'approche est la multiplication « *des expériences et [des] études de cas réalisées selon un protocole explicite et autant que possible stable dans la durée*, » signale Giorgio Pauletto, conseiller en stratégie au sein de l'Observatoire technologique de l'État de Genève. Quoiqu'il arrive, il est crucial de se confronter autant que possible à la réalité. Car le risque est « *l'enfermement dans une méthode inappropriée*, » précise Giorgio Pauletto. Le meilleur serait encore un croisement entre des méthodes quantitatives et qualitatives, propose Nicolas Nova.

Quel pro il pour le prospectiviste ?

Afin de faire de la prospective, le prospectiviste devrait posséder une riche culture générale. En outre, il devrait disposer « *de grandes aptitudes sociales qui lui permettent d'échanger de manière constructive et bienveillante, toute au long de la démarche de prospective, avec des interlocuteurs aux profils variés*, » précise Yves-Pierre Ducret, professeur associé à la Haute école de gestion de Fribourg et secrétaire général de l'Observatoire stratégique de l'eau et des matières premières.

Un prospectiviste privilégierait une approche systémique. En particulier au niveau de l'objet étudié, de son écosystème et de l'environnement global. De plus, il ne devrait pas avoir peur de « *mettre en débat les analyses proposées par différentes disciplines*, » indique Olivier Meuwly. Pour terminer, « *le prospectiviste ne doit en aucun cas se substituer au décideur ou plus largement aux processus de prise de décision en vigueur dans*

l'organisation de décisions imposées de l'extérieur. Plus que des décisions, ce sont plutôt des considérations et des possibles » qu'il devra faire remonter, averti Yves-Pierre Ducret.

Conclusion : Un outil pertinent au service d'un pilotage à long terme

La prospective en Suisse romande fait ressortir un tableau général vaste et riche, mais laissant sur sa faim. C'est-à-dire que les méthode et philosophie prospective dominant dans l'ouvrage. Les enjeux pratiques à long terme de prospective sont peu mentionnés ou évacués. Il n'est fait référence que superficiellement aux thématiques écologiques (notamment environnementales et climatiques), énergétiques, agricoles, ressourcielles et technologiques (automatisation, cyber-risques, etc.).

Cette absence surprend, même si on devine les difficultés à toutes les aborder dans l'essai. Parce que l'objectif était celui de cartographier les parties agissantes des processus de prospective en Suisse romande. Et ce pari est tenu, même si on peut regretter la surreprésentation des acteurs du secteur public. Mais Thomas Gauthier pourrait peut-être surprendre et compléter son ouvrage par un second tome faisant suite à cet encourageant premier opus.

G.C.

Interview express de Thomas Gauthier

RMS : Quelles sont les raisons pour lesquelles vous êtes lancé dans cette recherche ?

Thomas Gauthier : Mon intention avait pour but d'effectuer une cartographie des pratiques de prospective en Suisse romande. Au départ, il y a un besoin de rassembler les praticiens de la prospective. Puis, de prendre du recul, d'identifier leurs besoins afin de mieux saisir leurs motivations. Enfin, d'inviter à explorer ce qui pourrait être réalisé en termes de prospective. De plus, cette recherche pourrait contribuer à la formation d'une communauté informelle à la fois des acteurs de la prospective ainsi que des individus curieux et organisations susceptibles de découvrir et d'adopter les méthodes de prospective.

RMS : Vous avez créé la section romande de Swissfuture. Quels sont votre vision et vos buts pour Swissfuture en Suisse romande ?

TG : La création de la section romande de Swissfuture s'inscrit dans le but de redonner à la Romandie la place qui lui revient dans l'association nationale. Alors que l'association existe depuis quarante ans, aucune section romande n'avait été créée. En outre, l'Académie suisse des sciences humaines et sociales (ASHS) est particulièrement liée à Swissfuture. Dans ce sens, la création d'une section romande de Swissfuture participe à rapprocher l'ASHS de la Romandie.

La section romande de Swissfuture pourrait participer à hausser d'un cran les compétences et l'offre de prospective en Suisse romande. Les premières tâches de la section seront d'explorer et de rassembler les pratiques de prospective qui pourraient être développées localement. In fine, il s'agit d'aider les individus et organisations à s'y intéresser.