

SOMMAIRE

Introduction	1
Les bienfaits de l'anticipation	3
Pourquoi est-il si important de se préoccuper de l'avenir, notamment en période de crise ?.....	5
Procédés et méthodes pour sortir d'une crise	7
L'avenir fascine et fait peur	11
Retour en arrière : petite histoire de la prospective	15
Caroline, Martin et John sur la voie de la prospective	19
Le processus prospectif	25
<i>Remarque préliminaire sur le processus prospectif</i>	25
Étape n° 1 : Analyse de la tâche.....	34
Étape n° 2 : Analyse des influences	48
Étape n° 3 : Projections.....	54
Étape n° 4 : Analyse des cohérences.....	65
Étape n° 5 : Interprétation des scénarios.....	70
Étape n° 6 : Analyse des conséquences.....	83
Étape n° 7 : Analyse des événements perturbateurs	101
Étape n° 8 : Mise en œuvre	111
Comment maîtriser les problèmes au cours du processus	119
Les conditions d'un bon processus, avec ou sans coach.....	119
Le manque de temps	121
Gérer les problèmes d'organisation.....	122
Comment surmonter les difficultés de méthode.....	124
Accroître sa créativité	125
Épilogue	135
Bibliographie	137

INTRODUCTION

Ce livre propose une nouvelle approche permettant de concentrer toute son énergie sur un objectif et d'être totalement ouvert aux possibilités que recèle l'avenir.

La méthode des scénarios et les techniques présentées ici ne sont pas neuves. Elles sont utilisées depuis des années dans les entreprises privées et publiques, les moyennes et les grandes entreprises. Elles ont fait la preuve de leur efficacité lorsqu'il s'agit de se préparer suffisamment tôt aux changements et aux challenges que l'avenir nous réserve. Mais, me direz-vous, cette méthode peut-elle s'appliquer à une seule personne ? Oui, à condition de la simplifier, de l'alléger et de l'adapter aux besoins de l'individu. L'exemple du coaching montre que la méthode des scénarios parvient à ouvrir des portes et à dégager des perspectives lorsque l'individu se retrouve dans une situation personnelle bloquée, voire dans une impasse qu'il a construite lui-même de toutes pièces.

Ce livre est important pour moi, car il correspond à la réalisation d'un vieux rêve. Tout au long de ma carrière de coach et de consultante en entreprise, j'ai utilisé cette méthode sur moi-même, puis tour à tour sur des amis et sur tous ceux qui souhaitaient l'essayer. J'ai été alors agréablement surprise de constater à quel point cette méthode permettait de considérer les situations existentielles sous un angle neuf et de trouver des solutions inédites. C'est pourquoi je me suis donné pour mission de décrire ce processus pour que tous ceux qui désirent prendre leur avenir en mains disposent d'un guide efficace pour organiser leur vie.

Certains se poseront la question : qu'ai-je à faire de l'avenir alors que je ne sais même pas comment terminer le mois, si je serai encore en poste dans deux mois, mon diplôme me garantit un emploi etc. ? Ces problèmes exigent en effet un traitement immédiat et une solution rapide. Il faut être capable de gérer l'« ici et

maintenant » avant de pouvoir aborder l'avenir. Mais certaines personnes parviennent d'autant mieux à se libérer de leurs problèmes qu'elles ont un rêve ou une vision, une représentation idéale de leur avenir, quelque chose qui leur donne des ailes et les aide à se surpasser.

Lorsque vous aurez résolu (tant bien que mal ?) vos problèmes actuels, continuer dans le même style jusqu'à ce que vous vous retrouviez de nouveau dans une situation difficile ne mènerait à rien. Vous devez au contraire prendre l'initiative, anticiper et pro-agir. Le présent ouvrage vous indique comment faire et comment créer l'envie de façonner votre avenir avec courage. Ce livre vous guide sur le chemin de la connaissance de votre univers le plus intime et vous révèle un avenir fascinant. Car vous êtes seul responsable de votre avenir. Si vous ne gérez pas votre avenir en tant que manager de votre vie, qui le fera à votre place ? Comme aiment à le dire les Américains : « you are the CEO of your life ». C'est pourquoi je vous encourage à devenir le vrai patron de votre vie. Qu'y a-t-il de plus passionnant que de planifier, de former et de gérer sa vie ?

Laissez-vous guider par cet ouvrage comme à l'aube d'un voyage pour vous préparer, vous accompagner, vous conseiller, vous signaler ce qui est beau, ce qu'il faut absolument découvrir, mais aussi les dangers qui vous guettent. La décision vous appartient d'entreprendre le voyage, mais n'oubliez pas votre guide : « Il y a toujours une alternative ».

J'aimerais remercier tous ceux qui, tout au long de la rédaction de ce livre, m'ont soutenue et encouragée : mon amie et collègue Gundula Englisch, qui, en tant que journaliste, m'a donné plus d'un bon conseil.

LES BIENFAITS DE L'ANTICIPATION

« Voilà ce que j'appelle l'intelligence : ne pas voir seulement ce qui se trouve sous vos pieds, mais aussi ce que l'avenir est susceptible de vous apporter ».

Terenz

Le désir de connaître l'avenir, de savoir, ou plutôt de deviner ce qui nous attend, est aussi vieux que l'humanité. Les méthodes qui promettent d'élucider l'avenir sont aussi originales, géniales, singulières et insensées que ceux qui les ont inventées. Cela va des animaux sacrifiés de l'Antiquité dont les entrailles servaient à rendre des oracles, à l'astrologie, à la numérologie et autres procédés ésotériques, en passant par la Pythie de Delphes. Le choix de la méthode varie selon les goûts et les préférences de chacun. Toutes les méthodes de prédiction de l'avenir ont un point commun : aucune n'a, à ce jour, fourni de clé pour décrypter effectivement l'avenir. Toutes sondent de manière plus ou moins professionnelle ou inédite les brumes du futur. Pourtant, le marché de la voyance est en plein essor et, plus les méthodes sont nébuleuses, plus elles semblent lucratives.

Lorsque l'on aborde ce sujet, il faut constamment garder à l'esprit deux thèses fondamentales :

1. L'avenir n'est pas prévisible et c'est tant mieux !
2. Mais l'avenir est façonnable.

À propos de la première thèse

Imaginez que vous puissiez réellement prédire votre avenir. Quelles en seraient les conséquences ? Vous connaîtriez à l'avance

les périodes et les moments heureux que la vie vous réserve, mais également les épreuves que vous aurez à affronter, et vous sauriez quand et comment vous allez mourir. Comment vivre en sachant tout cela ? Vous feriez vraisemblablement votre possible pour éviter les coups du sort, mais toute votre énergie serait absorbée dans des stratégies d'évitement du malheur et vous n'auriez plus ni le temps, ni la force de savourer les moments heureux. Certains iraient peut-être même jusqu'au suicide pour échapper aux souffrances que le destin a prévues pour lui. Mais cela l'empêcherait de vivre les aspects enrichissants et positifs de sa vie.

Si vous étiez voué à une mort par accident, vous tenteriez par tous les moyens d'éviter de prendre, le jour dit, ce moyen de transport funeste. Mais échapper aussi facilement à son destin est une autre paire de manches. Souvenez-vous du commerçant de Samarkand. Ayant appris qu'il devait mourir le jour même, il quitte la ville pour échapper à la mort, mais partout où il va, il ne rencontre que mort, souffrance et violence. Il fuit ainsi de ville en ville, jusqu'au moment où, le soir venu, il se retrouve à Samarkand. À l'entrée de la cité, la mort l'accueille par ces mots : « Te voilà enfin, je t'ai attendu toute la journée ». L'enseignement à tirer de cette histoire est que, si l'homme peut façonner de nombreux éléments de sa vie, il ne pourra jamais tout maîtriser.

Prenons-en donc notre parti : prévoir l'avenir est impossible. Cette ignorance nous permet de jouir des moments de bonheur et des périodes fastes de notre vie sans réserves, ni arrière-pensées. Par ailleurs, elle nous aide à traverser les épreuves le moment venu, sans avoir à nous torturer des mois et des années à l'avance. Ne rien savoir de notre avenir nous permet également de tirer des enseignements de la vie, de la prendre en mains, d'assumer nos responsabilités, de rechercher des solutions nouvelles, et surtout, de nous développer personnellement en tant qu'être humain. Comme le disait Marcel Proust : « Le bonheur est bon pour le corps, mais c'est le chagrin qui fait développer l'esprit ». Tous ceux qui ont un peu d'expérience de la vie le confirment : celui qui n'est pas brisé par les épreuves en ressort fréquemment plus fort, donne à sa vie des orientations décisives et la modifie fréquemment de fond en comble.

Tout le monde a déjà entendu des déclarations telles que : « Si ce malheur ne m'avait pas frappé, je n'aurais jamais rencontré mon

compagnon ou réalisé ce bond fantastique dans ma carrière ». Chacun sait à quel point les crises sont salutaires. Sans elles, nous nous enfoncerions dans la routine sans jamais nous remettre en cause ni examiner nos actes de manière critique. Lorsque l'on est dans une impasse, il y a deux solutions : soit on y reste (ce qui est extrêmement inconfortable et, à long terme, peut provoquer des maladies), soit on concentre ses forces dans un dernier effort pour trouver une issue.

À propos de la seconde thèse

Oui, il est possible de forger son avenir ! Qu'est-ce que cela signifie concrètement ? Peut-on créer son avenir de toutes pièces uniquement en fonction de ses désirs ? La réponse est oui, mais uniquement dans une certaine mesure, et avec une bonne portion d'humilité vis-à-vis des forces supérieures, du destin ou de Dieu, selon le nom qu'on lui donne.

Soyons clairs : façonner son avenir ne signifie pas se complaire dans le nombrilisme, mais, dans un échange étroit avec le monde et les gens qui nous entourent, qui nous sont proches, qui nous marquent de leur empreinte, anticiper et trouver des sources d'inspiration. Pour ce faire, il ne suffit pas d'avoir du flair et de l'intuition, il faut également disposer d'une méthode pour appréhender l'avenir de manière systématique et systémique. Le présent ouvrage vous propose des méthodes qui vous permettront de construire votre vie et de l'affronter sans crainte.

Pourquoi est-il si important de se préoccuper de l'avenir, notamment en période de crise ?

Les crises sont des moments à la fois difficiles et importants de notre vie. Ce sont elles qui nous font avancer mentalement, nous poussent à prendre des décisions et à nous développer sur le plan personnel.

Le signe chinois qui signifie « crise » désigne à la fois la crise et l'opportunité. C'est pourquoi je prétends que chaque problème est un défi et que chaque crise marque le début de quelque chose de nouveau. Si, chers lecteurs, vous acceptez d'envisager votre vie sous cet angle, vous avez tout à y gagner. Comme Paul Watzlawick l'a dit un jour, tout ce qui est mauvais comporte une part de bon. C'est

pourquoi je vous incite à prendre conscience de l'aspect positif de toute crise. Sans crise, pas de changement de cap. L'homme a besoin d'être ébranlé jusque dans ses fondements avant d'aborder d'autres rivages.

Comment sortir de la crise ? Il existe pour cela différents modèles. Le modèle proposé par cet ouvrage est une méthode éprouvée de gestion de l'avenir née dans le monde de l'entreprise.

PROCÉDÉS ET MÉTHODES POUR SORTIR D'UNE CRISE

« Il faut imaginer ta vie comme un chemin dont tu es toi-même le point de départ et l'horizon ».

Jacques Salomé

Les méthodes permettant de sortir d'une crise sont nombreuses, depuis les méthodes simples et non conventionnelles jusqu'aux méthodes très analytiques. Elles sont répertoriées ci-après, en ordre croissant, de simple à complexe.

NE RIEN FAIRE ET PATIENTER JUSQU'À CE QUE LA CRISE PASSE

Cela n'est pas, au premier abord, très excitant, mais c'est une méthode qui a toutefois permis à de nombreux hommes politiques et responsables économiques de sauver leur peau. L'adepte le plus célèbre de cette manière de procéder est l'ancien chancelier allemand Helmut Kohl qui l'a perfectionnée jusqu'à en faire sa marque. Mais cette méthode est loin d'être infaillible, elle est donc à manier avec prudence. Ne rien faire et patienter ne fait souvent qu'aggraver le problème. C'est pourquoi on ne devrait recourir à cette méthode que si l'on est absolument certain que patienter n'envenimera pas les choses et n'aura aucune conséquence funeste. Donc, à éviter en cas de crise aiguë, le risque est trop important.

CONTINUER À SE DÉBROUILLER TANT BIEN QUE MAL ET ESPÉRER QUE CELA FINIRA PAR ALLER MIEUX

Cette façon de procéder a également de nombreux adeptes, pas seulement parmi les « citoyens lambda », mais aussi parmi les managers et les décideurs du monde politique et du monde de l'entreprise. C'est la méthode de prédilection de tous ceux qui craignent les changements, surtout pour eux-mêmes et leur environnement immédiat. Par ailleurs, cela permet de donner l'illusion, à grand renfort d'activité débordante, que l'on fait quelque chose. Cependant, cela permet rarement de sortir de la crise, sauf lorsque celle-ci n'est pas très grave et peut être résolue par des méthodes traditionnelles.

IGNORER LA CRISE OU L'OCCULTER

Plonger la tête dans le sable et croire fermement que la crise n'existe pas est une méthode très populaire dans les milieux politiques : 5 millions de chômeurs ? Pas de problème, l'économie agonise, on s'attache au moindre frémissement et, d'ailleurs, la gestion du chômage a fait d'énormes progrès. Si l'on traduit dans la langue des entreprises : le marché est hésitant, mais nous sommes au-dessus de la moyenne du secteur. Nous avons toutefois occulté que la dernière acquisition a épuisé nos dernières réserves et nous sommes en conséquence contraints de licencier des milliers de collaborateurs. Ceci étant, nous n'omettons pas de récompenser le directoire pour son travail extrêmement fructueux et efficace et d'augmenter grassement les salaires et les tantièmes de ses membres. Ce discours vous est sans aucun doute familier, on en trouve différentes versions dans les suppléments économiques des journaux et des magazines.

Mais cette méthode a également la faveur des particuliers. Nous connaissons tous le mari qui choisit d'ignorer les allusions plus ou moins subtiles de son épouse au sujet de ce qui ne va pas dans leur relation et qui tombe des nues le jour où celle-ci fait ses valises et quitte la maison avec ses enfants.

ANALYSER LA CRISE ET SES CAUSES ET CHERCHER DES SOLUTIONS

Cette méthode demande déjà un peu plus d'efforts, un esprit clair, des capacités d'analyse, d'abstraction et de résolution des problèmes. Il existe différentes méthodes d'analyse des problèmes plus ou moins complexes selon leur inventeur et la difficulté de la situation. Elles ont en commun les éléments de base suivants :

- Définir ce qui pose problème.
- Distinguer les causes et les conséquences.
- Elaborer des alternatives de solution : il est à cet égard important de ne pas mettre en œuvre la première solution, car même si c'est la première qui vous vient à l'esprit, ce n'est pas forcément la meilleure. Il est recommandé d'envisager quelles sont les différentes solutions possibles, de les évaluer, puis de mettre en œuvre celle qui est la mieux adaptée au problème à résoudre.
- Après la mise en œuvre, le travail continue : il convient ensuite de vérifier que la solution choisie a bien abouti au résultat escompté (on appelle cela, dans la langue du management, le contrôle du résultat selon des critères quantifiables).

EXAMEN SYSTÉMIQUE DES CAUSES ET SOLUTION DU PROBLÈME

Cette méthode comprend les étapes du processus de la méthode précitée, enrichies par une approche systémique.

- Définir ce qui pose problème.
- Distinguer les causes et les conséquences.
- Déceler et comprendre les mécanismes et les rapports systémiques qui se dissimulent derrière les causes.
- Identification des forces actives et passives inhérentes au système. Une force active du système est, en gros, l'équivalent du meneur de jeu dans un match de football, celui qui détermine la stratégie, c'est-à-dire le mode d'attaque et de défense et le choix des joueurs, ainsi que les tactiques nécessaires à l'obtention de tel ou tel résultat. Lorsqu'on a identifié le meneur de jeu, il est très utile de s'en faire un allié ou de suivre sa stratégie. Cela permet d'obtenir plus, tout en ménageant ses propres forces.

- Sur la base de cette connaissance du système, on développe des idées qui sont évaluées, testées et mises en œuvre.
- Après la mise en œuvre, le travail n'est pas terminé. Il convient ensuite de vérifier que la solution choisie a bien abouti au résultat escompté.

RÉSOLUTION DES PROBLÈMES À L'AIDE DE LA PROSPECTIVE

Cette méthode fait l'objet du présent ouvrage. Elle vous conduira, je l'espère, sur des voies nouvelles, jalonnées de découvertes excitantes. Elle associe les méthodes analytiques classiques et les méthodes systémiques basées sur l'anticipation et la prospective stratégique.

L'AVENIR FASCINE ET FAIT PEUR

« Pour être heureux, il suffit d'accepter l'imprévisible ».

Jacques Salomé

Einstein a dit un jour : « Rien n'est plus fascinant que l'avenir, car c'est là que je vais passer le reste de mes jours ». Tous ceux qui craignent l'avenir devraient garder cette phrase à l'esprit. Qu'y-a-t-il de plus passionnant et de plus excitant que l'avenir ? Rien, si nous parvenons à réveiller en nous la curiosité et le goût de la découverte de notre enfance, facultés qui nous ont permis de goûter plus d'une aventure et auxquelles nous devons une grande partie de notre confiance en nous.

Vous vous souvenez certainement de votre enfance, des moments où vous vous échappiez de chez vous pour explorer de nouveaux territoires dont vos parents n'avaient aucune idée et, surtout, ne devaient rien savoir sous peine de réprimandes. Vous vous souvenez sans doute aussi du sentiment de puissance que vous ressentiez en rentrant le soir, fatigué, affamé, mais fier de vos aventures, plein de désir envers le vaste monde qui s'ouvrait à vous. Qu'est-ce qui a changé entre-temps ? Où est le vaste monde avec ses aventures, ses possibilités insoupçonnées, ses découvertes, la nouveauté qui fascine, le potentiel que vous n'avez jamais osé explorer et tout ce qui pourrait vous surprendre ? Essayez de redécouvrir cette curiosité enfantine pour tout ce qui se cache derrière l'horizon visible. Cela vous chatouille déjà ? Vous êtes excité comme l'enfant que vous étiez ? Alors, vous êtes sur la bonne voie. Car ce qui vous attend maintenant n'est possible que si vous avez conservé intact l'envie et

le courage d'explorer l'inconnu... À cette condition, le pays qui s'appelle « l'avenir » vous donnera irrésistiblement envie d'en savoir plus et vous apportera le bonheur.

Autant l'avenir suscite en nous des sentiments positifs comme l'envie et la curiosité pour la nouveauté et l'inconnu, autant il nous effraie et nous paralyse par ailleurs, nous décourage et nous paraît menaçant, car porteur d'incertitude et de changement, souvent perçu comme une menace et une dégradation de la situation existante. C'est pourquoi nombreux sont ceux qui en ont une peur panique, non seulement les salariés, mais également des managers chevronnés, et même des industriels et des responsables politiques. Tous sont bloqués, effrayés, timorés et n'osent pas dire ce qui s'impose. Ils préfèrent tourner autour du pot et manœuvrer, le citoyen normal ne comprend alors plus ce que les politiques veulent exprimer ou dissimuler à l'aide de leur jargon et de leurs phrases alambiquées. On appelle cela couramment la langue de bois. Il s'agit bien, en effet, d'une langue pétrifiée, rigide et opaque, au lieu de la langue vivante, imaginative et stimulante dont on aurait besoin. En outre, leurs actes ressemblent à leur langage, si tant est qu'ils parviennent encore à faire quelque chose, à force de luttes de pouvoir.

En dépit de toutes les peurs : le changement est nécessaire, à tous les niveaux, dans toutes les classes sociales et dans tous les domaines, que ce soit politique, économique ou social et surtout dans les têtes. Le changement apporte avec lui tout ce qui est nécessaire pour façonner, réinventer le monde, oser des solutions nouvelles. La barrière de la peur doit enfin tomber pour que nous réapprenions à accepter avec sérénité et enthousiasme les changements et les opportunités qu'il recèle.

Cela est facile à dire mais chacun sait que les changements peuvent demander beaucoup d'efforts, qu'ils soulèvent des questions que l'on ne s'était pas posées jusque-là, et surtout, qu'ils exigent des efforts de la part de chacun d'entre nous. Le plus désagréable est que l'on ne sait pas encore ce qu'il adviendra au-delà du changement, si l'on sera satisfait de la situation nouvelle, si elle nous conviendra mieux ou moins bien et surtout, dans quelle mesure le changement doit s'appliquer à soi-même (en fait, c'est ce qu'il y a de plus difficile et de plus pénible). En général, on se félicite généreusement des changements chez les autres et on n'a aucun mal à les exiger franchement. Mais gare,

si cela concerne nos propres opinions, d'anciens privilèges et habitudes, des comportements bien ancrés, des acquis sociaux, notre propre bien-être, notre confort et bien d'autres choses encore. Si tout cela est remis en question, notre attitude face au changement risque d'être complètement différente...

Malgré tout, il n'y a pas moyen d'y échapper, les changements sont inéluctables, et le plus tôt sera le mieux. Plus on aura anticipé, plus on aura élaboré d'alternatives, plus on pourra utiliser les modifications extérieures à son profit et les transformer pour en faire des moteurs de sa propre évolution. On peut même façonner ce changement et le marquer de son empreinte. Le terme anglais « *shaping actor* » désigne parfaitement ce dont il s'agit. C'est ce que nous devons redevenir.