

---

## L'EXIGENCE DE LA PROSPECTIVE

---

On définit la prospective comme étant l'art de prendre en considération le futur dans les décisions du présent. Rappelons que le développement durable est orienté vers le futur. Effectivement, il pose comme condition de se demander comment agir aujourd'hui pour ne pas appauvrir socialement, environnementalement et économiquement les générations futures. Autrement dit, la prospective et le

développement durable sont intimement liés.

**L'approche exploratoire** de la prospective est celle qui a pour but, en partant du présent, d'explorer et d'appréhender les différents futurs possibles. Tandis que l'**approche normative** part de la vision du futur souhaité et remonte vers le présent, pour vérifier si nos moyens et si les conditions actuelles permettent ou non l'atteinte de cet objectif.

La prospective en développement durable prend deux formes: 1) l'analyse prospective des risques et des opportunités, laquelle fait appel à l'approche exploratoire de la prospective et 2) l'analyse des futurs voulus qui repose davantage sur l'approche normative de la prospective.

### *Analyse prospective des risques et des opportunités*

Introduire la notion du long terme nous amène à anticiper, à l'aide de scénarios, les effets de nos pratiques et actions actuelles dans le futur afin d'assurer un développement qui soit viable, vivable et équitable... c'est-à-dire responsable socialement, environnementalement et économiquement.

Mais comme nous ne sommes pas tous des futurologues... comment, dans nos activités présentes, peut-on envisager l'avenir? Voici quelques propositions.

D'abord, il s'agit d'agir selon le **principe de précaution**; un principe clé du développement durable. Celui-ci suppose qu'en l'absence d'information et de connaissances, voire de certitudes scientifiques, sur les risques et les conséquences pour l'environnement (écologique et humain) de nos pratiques et actions, il faut prendre des mesures de prévention sans attendre que les effets ou le danger éventuel soient connus. Ce principe nous renvoie à l'idée de dialogue et de consultation des parties prenantes car la somme des arguments de celles-ci permet

de développer une connaissance susceptible de nous aider dans la construction de différents scénarios pour le futur, et donc de nous aider dans notre prise de décisions. En résumé, ce principe invite l'entreprise à :

- s'interroger sur la manière dont ses activités s'inscrivent au plan social et environnemental;
- anticiper les conséquences et à en mesurer les effets à long terme notamment en écoutant les points de vue des différentes parties prenantes et en recourant à des techniques ou méthodes de prospective utiles à l'exploration de futurs possibles;
- rendre des comptes en toute transparence sur l'état des connaissances sur le sujet.

La notion du long terme nous amène aussi à penser selon le **principe de prévention**, c'est-à-dire que l'on connaît les risques et les impacts et que l'on s'attarde à les contrôler. Dans cette

logique, nous privilégierons des mesures « *d'écologie au bureau* » ou *d'écoresponsabilité*, des critères *d'éco-conception* dans la fabrication des produits, des modes *d'eco-efficience* dans les processus, allant même jusqu'à une *approche d'écologie industrielle* pour révolutionner ces processus. L'ensemble de ces façons de faire nous conduit à prendre en considération l'ensemble du cycle de vie du produit, soit de l'extraction des ressources premières à la fin de vie, en passant par la production, le transport et la consommation.

**L'écologie au bureau** vise principalement à réduire ses impacts sur l'environnement dans ses achats de matériel de bureau, la gestion du papier et de la documentation, l'utilisation de l'énergie et de l'eau sanitaire, la gestion des déchets...

**L'éco-efficience** (ou éco-efficacité) sous-tend l'idée de « *Produire plus avec moins* ». Il s'agit en fait de fabriquer plus de produits ou services en consommant moins de ressources et d'énergie, et en réduisant le volume de déchets. On adoptera principalement le principe des 3R-V, « *Réduire, réutiliser, recycler, valoriser* ».

**L'écologie industrielle** « *prône une approche systémique des activités, inspirée des écosystèmes naturels.* »

Il repose sur 4 principes :

- valorisation systématique des déchets;
- minimisation des pertes par dissipation;
- dématérialisation de l'économie;
- décarbonisation de l'énergie

Pour plus de détails sur l'écologie industrielle, consultez le site : [http://www.ceiaube.fr/04\\_ei.htm](http://www.ceiaube.fr/04_ei.htm)

Finalement, l'étude de la prospective dans nos actions ne serait pas possible sans une démarche préalable de diagnostic de ses pratiques et d'évaluation continue de ses impacts et de ses activités. Effectivement, la prospective cherche à éclairer l'avenir à partir de ce que l'on sait. Il est donc nécessaire de ramasser le plus grand nombre d'informations pertinentes sur son entreprise, autant historiques qu'actuelles. Tandis que l'évaluation permet de révéler les points faibles et les points forts de son entreprise voire sa performance globale d'une part, et de rendre compte de ses activités à ses différentes parties prenantes par le processus de *reporting* d'autre part. Le GRI (*Global Reporting Initiative*) est le standard de «*reporting*» le plus avancé aujourd'hui en matière

Site internet du GRI  
[www.globalreporting.org/](http://www.globalreporting.org/)

de développement durable. En plus, il offre une série d'indicateurs pertinents sur lesquels baser son diagnostic et son évaluation.

### **Les futurs voulus**

L'idée sous-jacente à la vision stratégique est que l'avenir n'est pas une fatalité, il se construit *pas à pas* et pour ce, il faut l'envisager et l'anticiper. Ainsi, la vision stratégique repose sur un futur choisi et désiré — tout en étant conscient, dans un contexte «durable» que tout futur n'est pas souhaitable et réalisable.

Toute vision est une conception de l'esprit, une image mentale, une représentation imaginaire de son avenir. Mais celle-ci doit conjuguer aspiration et réalisme. Effectivement, une vision stratégique est,

« ... une représentation du futur souhaité, à la fois rationnelle et intuitive, englobante et prospective. Elle implique les forces vives de la communauté [ou des parties prenantes] et elle propose un cadre d'intervention convergent et cohérent, dans la mise en oeuvre d'une ambition commune »<sup>1</sup>.

Selon cette définition, la vision stratégique est :

- **rationnelle** car elle est le produit d'une analyse;
- **intuitive** car elle repose sur la capacité de voir et de ressentir;
- **englobante** car elle doit permettre d'aborder les grands défis touchant un ensemble de secteurs d'activité;

<sup>1</sup> Ministère des Affaires municipales et des régions (2005), *Aménagement et développement du territoire. La vision stratégique du développement culturel, économique, environnemental et social* ([www.mamr.gouv.qc.ca/publications/amenagement/visi\\_stra.pdf](http://www.mamr.gouv.qc.ca/publications/amenagement/visi_stra.pdf))

- **prospective** car elle concerne l'avenir.

Pour l'entreprise, la vision est une projection dans l'avenir de sa mission, c'est ce qu'elle désire devenir, la cible à atteindre, un rêve atteignable. On comprend que ce rêve d'avenir doit combiner analyse, intuition et globalité. Mais encore... Dans un contexte de développement durable, la vision doit faire oeuvre d'utilité en répondant à des attentes insatisfaites et des problèmes non résolus. Effectivement, le développement durable invite l'entreprise à réinventer sa mission sous forme de services rendus visant à améliorer l'existence humaine et/ou à changer en mieux la vie des différents publics. Dans ce contexte, la formulation de la vision pour l'entreprise sous-tend de porter un nouveau regard sur son marché, ses produits/services, ses processus et sa finalité.

La vision est le point de départ pour donner sens et cohérence aux décisions et aux actions. Elle indique la direction à suivre et doit guider, à long terme, la stratégie. Michel Godet mentionne que la vision doit être composée de 4 éléments:

- « • *les finalités, c'est-à-dire des buts généraux perçus comme possibles que l'on va s'efforcer de réaliser (idée de processus et d'idéal);*
- *des projets majeurs qui dessinent le futur. Ce sont les effets escomptés des actions et des chantiers majeurs que l'on aura menés à bien (idée de résultat);*
- *un système de valeurs partagées. C'est l'énonciation des valeurs qui lient les parties prenantes et qui vont leur permettre de gérer leurs différences, pour prendre le chemin de la vision, pour travailler aux axes stratégiques;*
- *une volonté collective d'atteindre des objectifs. C'est l'expression de la cohésion des parties prenantes et de leur détermination à s'investir, ce qui implique qu'elles apparaissent dans la vision. »<sup>2</sup>*

Concluons en mentionnant que la prospective est un outil permettant d'explorer l'avenir. Comme le développement durable implique des considérations à long terme, la prospective permet d'anticiper ou d'examiner autant que possible l'impact de nos actions que la direction à suivre pour assurer aux générations futures une réponse à leurs besoins.

<sup>2</sup> [http://www.intelliterwal.net/Processus/Phases-et-sequences/1-2-3\\_Construction-Vision.htm](http://www.intelliterwal.net/Processus/Phases-et-sequences/1-2-3_Construction-Vision.htm)