

Saphia Richou et Evelyne Bertin <sup>1</sup>

## **Prospective et Psychanalyse : des espaces de transition pour bâtir le futur.**

Depuis son origine, l'être humain n'a cessé d'utiliser ses représentations du passé et du futur pour construire son présent. De la divination aux techniques de prédiction jusqu'à la prospective, les hommes ont cherché sans cesse les moyens d'agir sur leur existence.

Si l'origine du mot prospective, *prospectivus*, remonte à la fin de l'empire romain et signifie « d'où l'on a de la perspective<sup>2</sup> », de *prospecto*, regarder en avant, scruter, *de prospectus*, regarder au loin, envisager, c'est dans celui de *prospicion* développé en 1946 par le philosophe Maurice Blondel, qu'il faut peut-être trouver le sens le plus juste de notre prospective française. La prospection est « la pensée orientée vers l'action, la pensée concrète, synthétique, pratique, finaliste, envisageant le complexe total de la solution singulière<sup>3</sup> ». Ainsi, pour le philosophe « l'avenir ne se prévoit pas, il se prépare ».

Gaston Berger son fils spirituel, définit quant à lui la prospective comme une attitude qui pousse à « voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques, penser à l'homme<sup>4</sup> ». Cette indiscipline intellectuelle<sup>5</sup>, cet art<sup>6</sup> ou plus exactement cette attitude<sup>7</sup> ne repose pas véritablement sur un corpus théorique mais s'est construite à partir d'une démarche phénoménologique<sup>8</sup>. Issue de la pratique, plus que de la théorie, la prospective n'est pas exclusivement le fruit d'une construction intellectuelle mais tout autant d'un réseau d'expériences et d'informations à partir duquel l'attitude prospective permet de préparer l'avenir autrement pour agir face à la rapidité croissante de l'évolution du monde.

Si en 1957, les prospectivistes français réunis autour de Gaston Berger au sein du Centre International de Prospective s'intéressaient particulièrement à « l'étude des causes techniques, scientifiques, économiques et sociales qui accélèrent l'évolution du monde moderne et à la prévision des situations qui pourraient découler de leurs influences conjuguées<sup>9</sup> », ils savaient déjà que la rapidité des changements de la société les obligerait à mettre au centre de leur réflexion l'idée d'invention. Cette idée d'invention n'est possible écrivait Gaston Berger qu'à partir « d'une étroite collaboration de philosophes attentifs aux fins et préoccupés des valeurs<sup>10</sup> » et avec la volonté que « travaillent ensemble un philosophe, un psychologue, un

---

<sup>1</sup> Saphia Richou est ingénieur d'études et de recherche au Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation (Lipsor) du Conservatoire National des Arts et Métiers où elle enseigne la prospective stratégique. Elle est présidente de l'association Prospective-Foresight Network <http://www.prospective-foresight.com>. Evelyne Bertin est conseil d'entreprise et psychanalyste. Elle enseigne l'informatique et le management au Cnam et dans des Ecoles de Commerce et est chercheur-associé au LIPSOR. Ses travaux et interventions sont axés sur la résilience prospective et stratégique.

<sup>2</sup> Gaffiot F, Dictionnaire illustré latin-français, Hachette, Paris, 1934, p.1263.

<sup>3</sup> Cité par Delpech L., « Maurice Blondel et Gaston Berger. Les courants précurseurs et la prospection » in prospective, n°7, PUF, Paris, 1961, p.20

<sup>4</sup> Berger G., « L'attitude prospective », L'encyclopédie française, 1959, repris dans Phénoménologie du temps et prospective, PUF, 1964, Paris, pp.270-275.

<sup>5</sup> Massé P., « De prospective à prospectives », in Prospectives, n°1, PUF, Paris 1973, p.4.

<sup>6</sup> Jouvenel B.(de), L'art de la conjecture, Editions du Rocher, Monaco, 1964.

<sup>7</sup> Berger G., « L'attitude prospective », op.cit.

<sup>8</sup> Berger G., « Phénoménologie du temps et prospective », PUF, Paris 1964.

<sup>9</sup> Extraits des statuts du centre, in Prospective n°1, PUF, Paris, mai 1958.

<sup>10</sup> Berger G., « Les étapes de la prospective », p.24, PUF, Paris 1967.

sociologue, un économiste, un pédagogue, un ou plusieurs ingénieurs, un médecin, un statisticien, un démographe<sup>11</sup>... »

Aujourd'hui, sans doute plus qu'hier, le déficit de prise en compte des sciences humaines et de la psychanalyse en particulier nous paraît préjudiciable à la pertinence de toute démarche prospective. Comme Kurt Lewin, l'inventeur de la théorie du but<sup>12</sup>, nous croyons que « l'espace de vie d'un individu, loin d'être limité à ce qu'il considère être la situation présente, inclut le futur, le présent et aussi le passé. Les actions, les émotions et certainement le moral d'un individu à chaque instant dépendent de sa perspective temporelle totale ».

Anticiper, en effet, demande à l'individu d'engager une réflexion personnelle située au cœur de la psychologie de la motivation, un mouvement de la pensée, de l'affect et de l'imaginaire intégrant nécessairement l'inconscient dans l'élaboration des futurs possibles.

C'est Freud qui, le premier, mit en exergue ce mouvement de la pensée, de l'affect et de l'imaginaire en inventant la psychanalyse à partir de ses propres rêves. Dans *Psychologie des foules et analyse du moi*<sup>13</sup>, Freud indique que l'analyse des phénomènes sociaux globaux ne peut ignorer ni les manifestations de l'inconscient, ni ces médiateurs de la société que sont les groupes et les organisations.

Forme particulière de psychothérapie, issue du procédé cathartique de Joseph Breuer fondée sur l'exploration de l'inconscient, la psychanalyse est une démarche qui utilise la libre association de pensée du côté du patient et l'interprétation du côté du psychanalyste. Par extension ce mot s'applique à la discipline fondée par Freud avec son corpus théorique et clinique et ses modalités de transmission, au traitement thérapeutique conduit avec cette méthode et au mouvement psychanalytique comme mouvement englobant tous les courants du freudisme<sup>14</sup>.

Il a fallu l'apport des travaux de Kets de Vries pour démontrer l'importance de la psychanalyse en matière de leadership et ceux de Gilles Arnaud<sup>15</sup> sur la place de la psychanalyse dans les organisations pour nous interroger sur les liens tant théoriques que pratiques entre prospective et psychanalyse. Ce lien étroit, nous en avons fait l'expérience, ces dernières années dans la pratique de notre métier d'enseignant, de consultant et de psychanalyste.

Dans cet article, nous en démontrerons la pertinence et l'utilité en mettant les fondamentaux de la psychanalyse et les méthodes de prospective du Lipsor en perspective. Pour étayer cette démonstration, nous nous appuyerons plus spécifiquement sur la notion d'espace transitionnel qu'utilise communément la prospective et la psychanalyse.

L'« espace transitionnel <sup>16</sup>», développé par Donald Winnicott est un espace qui joue un rôle essentiel dans les processus de représentation et de symbolisation et qui permet un premier mouvement de l'enfant vers l'indépendance, le décolllement de sa liaison fusionnelle avec la

---

<sup>11</sup> Berger G, « Les étapes de la prospective », p.24, PUF, Paris 1967.

<sup>12</sup> Lewin K., « Psychologie dynamique : les relations humaines », PUF, Paris 1959.

<sup>13</sup> Freud S, « Psychologie des foules et analyse du Moi », in *Essais de Psychanalyse*, Payot, Paris,

<sup>14</sup> Roudinesco E. et Plon M., « Dictionnaire de la psychanalyse », Fayard, Paris, 1997, p.8

<sup>15</sup> Arnaud G, « Psychanalyse et Organisations », Armand Colin, Paris 2004.

<sup>16</sup> Winnicott D, « Objets transitionnels et phénomènes transitionnels », in *De la pédiatrie à la Psychanalyse*, Paris, Payot, 1971.

mère. C'est un élément d'ouverture sur le monde où il peut se la représenter différente de lui et s'en séparer. Il y a transition de la relation fusionnelle vers une symbolisation de la réalité.

Cette prospective clinique s'inscrit, en effet, dans un courant qui n'est pas nouveau, selon lequel les faits économiques et sociaux ne peuvent être appréhendés « entièrement », que si l'on y intègre la façon dont les acteurs se les représentent, les vivent, les assimilent et contribuent à les créer et à les produire. Elle s'inscrit au cœur des contradictions entre objectivité et subjectivité, entre rationalité et irrationalité, entre conscient et inconscient, entre structure et action, entre le poids des déterminismes historico-économiques et la capacité des individus d'être créateurs de futurs.

Elle se veut, à l'écoute du sujet dans l'acteur, proche du réel dans ses dimensions affectives et existentielles, attentive aux enjeux inconscients individuels et collectifs. Elle s'intéresse aux phénomènes économiques et sociaux dans leur dimension rationnelle mais également imaginaire, pulsionnelle ou symbolique. Elle cherche à démêler les germes de futur et d'innovation au sein des déterminismes économiques et psychiques dans les actions des individus ou des groupes. Pluridisciplinaire et ouverte à différentes sensibilités, cette pratique combine rigueur et créativité, ombre et lumière, passé et futur pour se représenter des avenir à construire.

**Tout comme les individus, les organisations ont une structure mentale et une vie psychique qui leur est propre. Mieux les connaître, c'est s'offrir des marges de manœuvre supplémentaires qui sont l'histoire des organisations et des hommes, leur désir comme force productive d'avenir, leur capacité à anticiper, leur évolution et leur volonté à s'inscrire dans la pérennité. En une phrase : l'élaboration de leur vision d'avenir.**

La réflexion de Freud concernant les formations collectives forme une partie importante de son oeuvre. Trois ouvrages majeurs la constituent: "Totem et tabou" en 1913, "Psychologie des foules et analyse du moi" en 1921, "L'homme Moïse et la religion monothéiste" dont l'élaboration s'échelonna de 1934 à 1939. A cela s'ajoutent des écrits qui traitent de sujets directement rattachés à la question des formations collectives et qui concernent, le plus souvent, la religion et ses mythes comme "L'avenir d'une illusion" (1927) et "Malaise dans la culture" (1929). Mais, il y a, ici et là, de multiples références à la culture, au groupe d'origine, à la société qui sont autant de renvois à l'intérêt de Freud pour le contexte dans lequel l'homme vit et se développe.

En France, Paul-Claude Racamier inaugurera un travail sur la perversion narcissique et les dérives perverses dans les organisations, qui lui font dire que celles-ci peuvent avoir recours à un « psychanalyste sans divan ».

## **Prospective et Psychanalyse, un questionnement commun : Qui sommes nous et que pouvons-nous faire ?**

« Voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques, penser à l'homme<sup>17</sup> » tels sont les objectifs poursuivis par la prospective. En tant qu'outil d'aide à la décision, elle sert de préalable à l'élaboration de stratégies qui seront mises en place sous la forme de plans d'actions. Comme elle, la psychanalyse est une démarche d'investigation. Elle porte sur les processus psychiques inconscients et a pour objectif l'acceptation de l'histoire du sujet. Ces deux démarches qui nécessitent l'intervention d'un tiers répondent à la même question : Qui sommes nous et que pouvons-nous faire ?

Toutefois, si leurs postures présentent des similitudes, elles recèlent de notables différences. La cure analytique est une démarche individuelle qui touche à l'intime et traite d'histoires personnelles. La prospective est généralement une démarche collective constituée de groupes plus ou moins représentatifs des organisations dont les participants n'interviendront pas forcément dans l'élaboration de la stratégie.

En psychanalyse comme dans certaines démarches de prospective, il s'agit bien de mettre en place un processus intégrant l'histoire des protagonistes et leur volonté de construire un futur choisi qui correspondra aux désirs du patient, de l'organisation ou du territoire. S'il est vrai que tout individu est le produit de son passé, il reste acteur dans la manière de gérer sa vie et affirmer le contraire reviendrait à lui exclure son libre-arbitre et à le nier comme sujet. Refusant le déterminisme, ces deux démarches proposent la création d'un espace de liberté où les hommes font preuve de détermination en adoptant une attitude proactive visant à ne plus subir. Le désir agit ici, tel un puissant levier de changement, qui engage l'homme, l'entreprise où le territoire à se vivre et à se positionner avec ses potentiels et ses limites.

## **Prospective et Psychanalyse, un leit-motiv commun : « Ne plus subir ! »**

Sachant par ailleurs que tout homme est le fruit de son passé, de son histoire, de ses croyances et de son inconscient, il lui arrive d'être pris dans son « théâtre intérieur », où les jeux et les rôles sont parfois difficiles à vivre. La psychanalyse et la prospective permettent alors aux hommes et aux organisations d'en sortir de même que les sciences, les techniques et la médecine. Anticiper l'avenir préfigure, en effet, des lendemains mieux choisis. Le rêve et l'imagination y contribuent aussi. Combien sommes-nous à avoir élaboré en rêve et par l'imagination le cours de notre vie ? Les démarches prospective et psychanalytique utilisent toutes les deux cette dynamique de la rêverie par laquelle se construit la représentation d'un avenir souhaité et l'autorisation d'y accéder demain. Le travail du prospectiviste et du psychanalyste est de faciliter cette transformation du désir en réalité. « Le désir est à la psychanalyse ce que l'anticipation est à la prospective<sup>18</sup> ». Cette dernière s'y réfère constamment car sa démarche ne pourrait prendre de sens sans le désir des hommes à élaborer leur avenir. Si les psychanalystes s'emploient à relier les faits présents à une histoire et à repositionner le sujet sur le chemin de son désir présent et futur, le prospectiviste suit la même voie en utilisant ses propres méthodes.

---

<sup>17</sup> Berger G., « L'attitude prospective », L'encyclopédie française, 1959, repris dans Phénoménologie du temps et prospective, PUF, 1964, Paris, pp.270-275.

<sup>18</sup> Richou S, définition du désir dans le Glossaire de prospective, Collège Européen de prospective territoriale.

L'un et l'autre tentent de regarder où généralement nul ne regarde et d'entendre ce que nul n'a entendu. Déplacer son champ de vision et sa capacité d'écoute vers un espace décalé et souvent lointain permet de porter une attention particulière aux interstices, ces ombres et ces silences à partir desquels tout peut se jouer et se réinventer. Les deux tentent de recréer un espace possible entre une situation actuelle et un futur plus désirable. Du vide de l'interstice naît une possibilité de lien et de création. Ce trajet ne peut s'effectuer sans la présence d'un facilitateur ou d'un passeur.

Lors d'une démarche analytique, le patient reproduit avec le thérapeute les modes de relations puisés dans son passé par un processus de transfert. Un processus assez similaire se met en place au cours de la démarche de prospective durant laquelle chaque participant produit des réactions de transfert vis à vis des consultants. Les paroles, les réactions et les prises de position des membres du groupe sont le fruit d'un savant mélange de réactions face à la réalité et face à leur histoire. Passeur, le prospectiviste joue alors le rôle moderne du « fou du Roi », avec son humour décalé comme contre-pouvoir à l'entreprise ou au territoire sur lesquels il effectue sa mission. Il est l'intermédiaire entre les différents acteurs et a pour objectif de transmettre les informations qu'il recueille par son écoute spécifique. Cette dernière assure la compréhension de ce qui est dit mais non directement entendu, offrant ainsi un nouveau théâtre accueillant les paroles et les idées émises par le groupe. Une nouvelle scène peut alors se déployer, ouvrant sur de nouveaux futurs. L'humour s'avère un excellent vecteur de communication lorsque ce qui est dit ne peut être directement entendu, voire supporté par les participants. En effet, le temps de la vérité doit être un temps choisi et pertinent. Cette posture exige du consultant une sociabilité forte, la capacité d'offrir un espace d'écoute et d'acceptation de l'autre. La prise en compte des facteurs inconscients dans les conduites humaines et les organisations permet l'émergence de variables cachées, invisibles a priori. Il s'avère que ces variables sont porteuses d'enjeux importants dans les choix des dirigeants et pour toutes les parties prenantes.

Cette posture prospective penche pour la mise en valeur des relations qui traversent les organisations et répond à la question du comment ré-ouvrir des possibles et aller de l'aide à la décision à la réalisation de soi et de l'organisation ? Jusqu'où les méthodes de prospective influent-elles les processus psychiques et de quelle manière les processus psychiques jouent-ils sur l'activité prospective ?

C'est au travers des ateliers de prospective stratégique du Lipsor que nous illustrerons les relations entre la prospective et la psychanalyse. Les ateliers de prospective stratégique se définissent comme des espaces de travail qui mettent en œuvre collectivement les différentes étapes de la démarche des scénarios. Les cinq principaux ateliers de prospective stratégique auxquels nous nous référons sont : la chasse aux idées reçues, de l'anticipation des facteurs de changement et d'inertie aux actions, des changements aux acteurs, des changements aux scénarios exploratoires et l'arbre de compétences du passé, présent et futur de l'organisation,

La posture prospective de ces ateliers invite à la création d'un espace de transition privilégié<sup>19</sup> où :

- les désirs individuels sont pris en compte dans le suivi de la démarche
- les ateliers sont un moment collectif d'imagination des possibles et des impossibles organisationnels et économiques

---

<sup>19</sup> Ortsman O , Quel travail pour demain ? Dunod Entreprise, 1994

- les restitutions collectives des travaux conduisent au réalisable et à la construction de futurs souhaités

Ces activités successives tracent un chemin qui va du désir individuel à la réalité économique opérationnelle sous forme de décisions concrètes. De cet « espace transitionnel » - « aire de jeu » qui favorise la créativité heureuse, la parole, la pensée et l'humour indispensables à l'activité réflexive - s'élabore d'autres futurs possibles et leurs stratégies associées.

### **Prospective et Psychanalyse, un espace transitionnel partagé**

L'intervention en prospective se situe dans un cadre précis qui peut prendre la forme d'un espace transitionnel, une aire de possibles, qui rend imaginable la construction de l'anticipation, ce « mouvement par lequel un individu se porte de tout son être, au delà du présent, sur son avenir proche ou lointain, s'y installe et y opère, à la fois affectivement et intellectuellement<sup>20</sup> ».

L'un des thèmes majeurs de Donald Winnicott<sup>21</sup>, l'inventeur de la notion d'espace transitionnel, est celui de l'être aux prises avec la question de son identité, question qu'il introduit dans la psychanalyse. Pour Winnicott, cet être est conçu, autant dans ses liens avec le passé, ce que Freud avait souligné, que défini par un advenir, un potentiel à accomplir, un « non-encore vécu à rendre présent à soi ». Le sujet, selon Donald Winnicott, est caractérisé par « ce potentiel de relation avec l'inconnu de soi, avec le non-advenu de soi ». A cet égard, la psychanalyse va permettre aux acteurs de se ré-approprier une partie de leur histoire, pouvant ainsi bâtir d'autres devenirs. Le jeu apparaît, donc, comme l'élément central de la thérapie analytique et permet la mise en route des processus de symbolisation et de représentation chers à Winnicott.

L'intervention en prospective se situe, elle aussi, en ce lieu où deux aires se chevauchent, celle du client et celle du consultant. Le travail du prospectiviste va être d'amener l'entreprise d'un état d'incapacité à construire ou d'envisager des futurs à celui de le faire. Pour réussir cette transformation, Winnicott a proposé une théorie du cadre, conçu comme un lieu de symbolisation, non seulement du fait du travail de déconstruction-reconstruction qui est propre à l'analyse, mais du fait du lien étroit et intime qui se noue entre deux psychismes, celui de l'analyste et du patient. On peut par ailleurs imaginer l'intervention du prospectiviste comme une « intimité psychique partagée » entre l'histoire de l'entreprise, ses acteurs et le consultant.

Cette théorie du cadre n'est pas le fruit du hasard, Donald Winnicott était connu pour sa profonde confiance en la nature humaine et dans les potentialités du développement humain. On ne peut comprendre le travail du prospectiviste hors d'une même confiance et sans la foi dans le processus de développement des acteurs pour lesquels il effectue une mission.

Dans le champ de la prospective, la réussite de cette mission passe par l'utilisation de méthodes et d'outils particuliers qui créent à leur façon l'espace transitionnel qu'appelait de ses vœux Donald Winnicott. La boîte à outils du Lipsor<sup>22</sup> permet aisément l'élaboration de

---

<sup>20</sup> Sutter J, L'anticipation, PUF 1983

<sup>21</sup> Winnicott D, « Objets transitionnels et phénomènes transitionnels », in *De la pédiatrie à la Psychanalyse*, Paris, Payot, 1971

<sup>22</sup> Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation dirigé par les professeurs Michel Godet et Yvon Pesqueux : <http://www.cnam.fr/lipsor/>

cet espace transitionnel, dépassant de beaucoup ses objectifs et ses buts initiaux. L'activation de nouveaux processus cognitifs engendre alors la création d'autres futurs possibles.

### ***La question du « Qui suis-je ? »***

Le Q0<sup>23</sup> « Qui Suis-je ? » est la question à la base de la réflexion et de l'activité du prospectiviste et de celui pour qui il effectue une mission. Elle fait aussi écho à la question « Quel est cet l'objet que j'étudie ». Dans les deux cas, c'est un système et son évolution que l'on étudie. La construction des futuribles ne peut se faire de façon pertinente que si l'on a intégré ces questionnements.

A ces derniers, s'en ajoute un autre qui est celui du positionnement du prospectiviste lors des différentes étapes de la démarche. Il est à noter que les ateliers de prospective stratégique du Lipsor ne se conçoivent pas sans un consultant-animateur, garant de la méthode utilisée. Consultant externe, il est garant de la méthode et a un rôle de facilitateur dans la conduite des ateliers. Il se fait fort de garder une certaine neutralité. Consultant interne à l'organisation, il est, lui aussi, garant de la méthode mais vraisemblablement sa neutralité sera plus difficile à préserver au sein du groupe.

Cette question du « Qui Suis-je ? » demeure fondamentale en tout état de cause car il n'y a pas de vie au sens plein du terme hors d'une histoire et d'une temporalité qui est unique pour chaque individu ou organisation. Il en est de même en prospective où l'entreprise comme le territoire ne peuvent construire une vision de futurs partagés sans avoir retracer la dynamique passée et présente de leur développement et l'avoir analysée.

### ***Le questionnaire Rétro-prospectif<sup>24</sup>***

Ce qui caractérise le travail du psychanalyste est sans doute l'écoute et l'analyse des processus psychiques qu'il conduit grâce à sa capacité à mener son patient à une introspection dont l'un des principaux objectifs est de se relier à son histoire et de se la réapproprier. Le questionnaire Rétro-prospectif utilisé par le prospectiviste poursuit le même résultat d'une autre façon. Qualitatif et précis, il est mené auprès d'experts du thème étudié et porte sur ce qu'a été au cours des dix, vingt ou trente dernières années les principaux changements (comportements) et inerties (poids du passé) qui ont influencé ou caractérisé la dynamique d'un groupe, d'une entreprise ou d'un territoire. Comme en psychanalyse, il invite à prendre la bonne distance pour s'interroger sur la nature des réponses apportées, leur adéquation ou inadéquation au problème posé et pousse la réflexion jusqu'à demander à l'interrogé de proposer ses propres solutions. On retrouve dans cet outil, l'aspect rétrospectif de la psychanalyse qui allie la prise en compte du passé, le nécessaire état des lieux de toute situation étudiée, la perception des situations et des comportements qui se reproduisent (les cycles-les répétitions), la recherche d'un mieux-vivre à venir, fruit de l'élaboration de nouvelles options stratégiques.

### ***Les Ateliers de prospective<sup>25</sup>***

En opérant une immersion complète des esprits dans la pensée prospective au service de l'action stratégique, les ateliers de prospective permettent d'identifier et de hiérarchiser en

---

<sup>23</sup> M.Godet, Manuel de prospective stratégique, Tome 1 et 2, Editions Dunod, 2004.

<sup>24</sup> Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation dirigé par les professeurs Michel.Godet et Yvon Pesqueux : <http://www.cnam.fr/lipsor/>, op.cit

<sup>25</sup> Pour découvrir la méthode des Ateliers et en télécharger les trames : <http://www.3ie.org/lipsor/atelier.htm>

commun les principaux enjeux du futur pour l'entreprise ou le territoire. A l'issue de ces ateliers, les participants sont en mesure de préciser les priorités, les objectifs, le calendrier et la méthode à suivre pour organiser une réflexion de prospective stratégique. Cette flottaison complète de l'esprit se retrouve dans la pensée psychanalytique au service de l'individu, lors des séances chez le psychanalyste. Si la méthode d'identification et de hiérarchisation des enjeux du futur de l'individu passe par d'autres outils que ceux utilisés en ateliers de prospective, force est de constater que les deux démarches font appel à la création d'un espace transitionnel. L'espace psychique entre l'analyste et le patient pour la psychanalyse et l'espace temps des ateliers pour la prospective, tout deux espace de création.

### ***L'analyse structurelle ou la méthode MicMac<sup>26</sup>***

Lorsque le problème posé et le système étudié ont été identifiés lors des ateliers de prospective, il s'agit d'en construire la base analytique et historique. A cet effet, l'analyse structurelle poursuit deux objectifs complémentaires : une représentation aussi exhaustive que possible du système étudié et la réduction de la complexité du système aux variables essentielles. A la lecture de cette définition, on est surpris par la similitude avec la démarche psychanalytique. Dans cette dernière, en effet, il s'agit aussi de mieux comprendre le système qui gouverne l'individu, de lui faire se poser les bonnes questions le concernant, de lui faire repérer les relations entre les divers éléments structurants son histoire et identifier les risques de ruptures. C'est seulement après ce processus psychique de structuration des pensées inconscientes que le patient sera en mesure de bâtir son avenir autrement.

### ***L'analyse du jeu des acteurs ou la méthode Mactor<sup>27</sup>***

Quel que soit l'état des tendances issues du passé, l'avenir reste ouvert à plusieurs possibles. Les acteurs du système étudié disposent souvent de multiples degrés de liberté qu'ils vont exercer au travers d'actions stratégiques dans le but de réaliser leur projet. L'analyse du jeu des acteurs qui met en scène la confrontation de leurs projets, l'examen de leurs rapports de force (contraintes et moyens d'actions) est essentiel pour mettre en évidence l'évolution des enjeux stratégiques et la possibilité de se poser les questions clés pour l'avenir (issues et conséquences des conflits prévisibles). Ici encore, le parallèle entre les démarches prospective et psychanalytique est étonnant. Que fait le patient au cours d'une psychanalyse si ce n'est de construire le tableau de « stratégie des acteurs » composé des personnes qui ont eues ou ont encore un rôle déterminant dans sa vie. Son roman familial que l'on peut considérer comme un tableau de stratégie des acteurs met en évidence ses enjeux, c'est à dire les champs de bataille sur lesquels s'affrontent les acteurs de sa vie (famille, amis, relations professionnelles...). A partir de cette analyse le psychanalyste aidera son patient, tout comme le prospectiviste aidera l'entreprise ou le territoire, à prendre conscience de son environnement, à formuler ce qui est bon ou non pour lui et à poser les questions clés pour avancer plus sereinement dans la vie.

### ***L'analyse Morphologique<sup>28</sup>***

Elle s'attache à balayer le champ des possibles et s'appuie pour cela sur les variables clés et les enjeux principaux du système identifiés par l'analyse structurelle et l'analyse des jeux d'acteurs. C'est la combinaison de ces variables et questions clés regroupées en composantes et sous-systèmes qui constitue la matrice d'analyse morphologique à partir de laquelle naîtront les scénarios possibles, probables ou souhaitables pour demain. Le balayage des

---

<sup>26</sup> Pour découvrir la méthode Micmac et télécharger le logiciel : <http://www.3ie.org/lipsor/micmac.htm>

<sup>27</sup> Pour découvrir la méthode Mactor et télécharger le logiciel : <http://www.3ie.org/lipsor/mactor.htm>

<sup>28</sup> Pour découvrir la méthode Morphol et télécharger le logiciel : <http://www.3ie.org/lipsor/morphol.htm>

solutions envisageables, dans un champ d'imagination ouvert, se doit d'être pertinent et complet. En effet, l'omission d'une configuration essentielle pour le futur entraînerait la perte d'un pan du champ des possibles. Il en est de même en psychanalyse. Qu'un seul élément pertinent de l'histoire du patient échappe à sa réflexion et c'est toute la pertinence du processus psychanalytique qui en est diminuée. La comparaison entre les deux démarches ne s'arrête pas là. Elles font toutes deux appel à l'imagination et à la créativité. Cette dernière s'exprime dans l'espace transitionnel de la consultation pour la psychanalyse et dans l'espace morphologique pour la prospective, permettant ainsi la construction de scénarios d'avenir, de ponts à franchir entre le rêve et la réalité.

Cette interprétation des outils du Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation, montre que la prospective et la psychanalyse ont beaucoup à s'apporter dans la construction des futurs possibles. Une posture prospective intégrant la psychanalyse, assurant ainsi plus de discernement stratégique et de perspicacité dans la compréhension des jeux d'acteurs, ne peut que créer de la lumière et des angles d'ouverture nouveaux, tant pour l'utilisation des outils prospectifs, les relations entre les acteurs, que pour la démarche prospective elle-même et pour les entreprises où elle est mise en œuvre.

#### **Prospective, psychanalyse et organisations.**

**Si la prospective a très peu pris en compte les processus inconscients des organisations, on peut penser qu'une certaine réticence à la psychanalyse en entreprise n'en a pas permis le développement jusqu'à aujourd'hui, d'autant que les premiers travaux sur la question datent du début du siècle dernier. En effet, Freud s'est intéressé au fonctionnement des deux grandes foules organisées que sont l'Armée et l'Eglise dès 1920. Une trentaine d'années plus tard, certaines écoles de prospective et de stratégie reprendront ces exemples. Parallèlement, le champ des organisations n'est pas resté longtemps insensible aux subtilités de l'approche de l'inconscient. Le club « Action et Pensée » avait publié en 1919 un *Essai sur la conduite des affaires*, où les auteurs cherchaient à mettre la psychologie et la psychanalyse au service des dirigeants. Ils avaient compris qu'en tant que démarche d'investigation, la psychanalyse à visée thérapeutique des processus psychiques inconscients, pouvait contribuer au devenir des organisations, ces entités sociales finalisées. Ils avaient déjà constaté que l'entreprise, tout comme l'individu, a des objectifs déterminés dans un environnement précis et compose avec des jeux d'acteurs spécifiques. Si au cœur de la clinique analytique, on peut noter une préoccupation pour le sujet - sa singularité et la restauration de sa liberté et de son désir- force est de constater que dans le champ des entreprises, l'accent est mis plus particulièrement sur le collectif, les enjeux économiques et les contraintes de l'environnement.**

**Dans *Psychologie des foules et analyse du Moi*<sup>29</sup>, Freud souligne que l'analyse des phénomènes sociaux globaux ne peut ignorer, ni les processus inconscients (qui constituent leur face cachée), ni ces éléments médiateurs de la société que sont les groupes, les organisations et les institutions. En effet, nous n'existons qu'en tant que nous sommes reconnus par autrui, et cet autrui n'existe que pour autant qu'il existe pour nous, ce qui suppose une forme d'attachement. L'homme est un être de lien. Autrement dit, c'est la relation qui permet la construction des êtres et non l'inverse. Si la psychologie sociale est l'étude des formes d'altérité et de positionnement dans le monde, elle doit faire une place essentielle aux investissements affectifs, au système symbolique et imaginaire sans lequel aucun groupe ne parviendrait à se constituer et à s'organiser. Aucune de nos organisations de travail ne pourrait se développer et surtout durer si autre chose que le travail ne liait les hommes entre eux. Lorsque l'on parle d'esprit d'équipe, de conscience professionnelle, d'attention à apporter aux outils de production, de désir de vivre et d'avoir une vie professionnelle qui ait du sens, on parle de l'investissement libidinal au travail. A ce sujet la prospective alliée à la psychanalyse apporteront beaucoup, tant au niveau des décideurs qu'au niveau des organisations.**

### **La prise en compte du sujet de l'inconscient en prospective**

La posture du sujet qui prend en compte les processus psychiques dans la prospective introduit *la notion de sujet de l'inconscient* et participe à celles *de sujet connaissant* et *sujet agissant*<sup>30</sup> développés par Hugues de Jouvenel.

Mais comment faire pour prendre en compte les processus psychiques sans se positionner comme analyste tout en sachant qu'une écoute spécifique de la réalité aide à mieux comprendre le jeu des acteurs en présence ? Le tableau ci-dessous établit un parallèle entre les objectifs, les pré requis et les limites de la psychanalyse et de la prospective.

<b>Psychanalyse</b>	<b>Prospective</b>
Mise en place d'un processus suite à la demande d'un client	Mise en place d'un processus suite à la demande d'une entreprise (par le dirigeant)
L'humain est un être vivant, être de langage et de lien	L'entreprise est un être vivant, produit d'un créateur. Elle produit des biens et/ou des services sur un marché. Son objectif est le résultat et la création de valeur
L'homme est le fruit de son passé	
Si l'homme est un acteur de sa vie à a part	L'entreprise a besoin d'acteurs économiques

<sup>29</sup> S.Freud, Essais de psychanalyse, Paris, Payot,1981, 117-217

<sup>30</sup> Jouvenel Hugues de, « Sur la démarche prospective. Un bref guide méthodologique », Futuribles, 179, septembre 1993.

<p>entière, le sujet de l'inconscient, lui est divisé</p> <p>Le but de l'analyse est de <b>se réconcilier avec son histoire</b>, c'est une relecture et une réécriture de son existence pour aller vers des futurs meilleurs.</p> <p>La psychanalyse <b>nécessite l'intervention d'un tiers</b>. Le seul outil est l'écoute et la <b>présence du psychanalyste</b>. Des médiateurs de la parole (modelage, dessin) peuvent être utilisés</p>	<p>performants, sans pour autant les nier comme sujet. L'entreprise est un lieu de production. Le soin n'a pas sa place dans l'entreprise. La création de valeur est primordiale.</p> <p>La réalisation de soi peut exister en entreprise <b>Le but de l'entreprise est la création de richesses</b>. Cela passe par une réconciliation avec son histoire, ses process, ses clients, en prenant en compte <b>l'adaptation à l'économie et au marché</b></p> <p>La prospective nécessite <b>l'intervention d'un consultant-animateur</b></p> <p>Des outils peuvent être utilisés, dans un espace d'échange de parole et de liens avec le client et avec les différents acteurs. <b>Les outils sont des médiateurs, comme le prospectiviste</b></p>
--	---

<p><b>Il s'agit de relier</b> les faits présents et souvent douloureux d'une histoire et de repositionner le sujet sur le chemin de son désir présent et futur.</p> <p><b>Le cadre analytique</b> tient et contient le sujet dans sa démarche. Le cadre permet la « sécurité » et la possibilité de la démarche</p> <p>Dans l'analyse le sujet transfère <b>dans l'espace de la cure</b> son vécu. Par son écoute, le psychanalyste traite dans son psychisme ces « matériaux » et les restitue au patient. Cette restitution est soit parlée, soit silencieuse.</p>	<p><b>Il s'agit de relier</b> des organisations économiquement ou socialement défailtantes à un passé et de les « projeter » dans un réel économique plus performant et plus rentable.</p> <p><b>Le cadre prospectif</b> (entretiens, ateliers, restitutions...) garantit le respect de la démarche.</p> <p>Dans la démarche prospective un <b>espace est créé</b> L'histoire de l'entreprise, la participation des acteurs aux entretiens, l'espace des ateliers permet l'expression de « matériaux » qui leur seront restitués. L'objectif n'est pas la réalisation du sujet mais celle de l'institution. La violence est gérée par les différentes contraintes posées lors de la démarche. Le transfert (qui existe) est tempéré par les contraintes économiques et par le dirigeant qui porte la demande.</p>
--	---

<p>Le vide (le silence) permet la création</p> <p>Il y a la nécessité pour le psychanalyste de mettre en place « un hébergement psychique », une capacité à accueillir l'autre <b>dans la durée et dans la régularité.</b></p> <p><b>La réalité psychique prime</b> sur la réalité économique (même si celle-ci ne doit pas être négligée et fait partie du réel du sujet)</p> <p style="text-align: center;"><b><u>PRE-REQUIS POUR LA PSYCHANALYSE</u></b></p> <p>Croire en l'autre, dans <b>la fonction du langage et du lien</b>. Croire en <b>l'existence de l'inconscient</b>, en l'existence d'un théâtre intérieur</p> <p>Avoir une bonne connaissance <b>de ses processus psychiques.</b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>LIMITES</u></b></p> <p><b>Toujours savoir et préciser d'où l'on parle</b></p>	<p>C'est l'organisation qui prime sur l'individu. Les contraintes posées par la démarche permettent la créativité.</p> <p>Les missions de prospective sont de plus en plus <b>compactées dans le temps.</b></p> <p><b><u>Il s'agit de prendre en compte les processus psychiques et non de se positionner comme psychanalyste.</u></b></p> <p><b>La réalité économique prime</b> sur la réalité psychique (même si celle-ci aide à mieux comprendre les jeux d'acteurs) Le prospectiviste n'a pas à restituer la réalité psychique des acteurs <b>au dirigeant. La vie intérieure des acteurs est du registre de leur vie privée et non de celle de l'entreprise.</b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>PRE-REQUIS POUR LA PROSPECTIVE</u></b></p> <p>Croire en l'efficacité de l'autre, en son potentiel de développement et de changement (l'autre est le dirigeant et l'organisation). <b>Croire qu'il existe un théâtre intérieur dans les organisations</b></p> <p>Avoir une <b>bonne connaissance de ses processus psychiques et des relations</b> qui se jouent et se rejouent dans <b>les groupes.</b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>LIMITES</u></b></p> <p><b>Toujours savoir et préciser d'où l'on parle. Une posture analytique en même temps qu'une posture prospective est une posture impossible.</b></p> <p><b>Repérer les processus psychiques en jeu</b> dans la démarche prospective permet d'ouvrir d'autres possibles pour les dirigeants, les collaborateurs et les organisations concernées.</p>
--	--

--	--

Dans la pratique de la prospective, cette posture s'exerce au niveau individuel et collectif et nous a amené à créer et à utiliser de nouveaux outils prospectifs<sup>31</sup>.

Notre objectif est d'apporter une meilleure efficacité à la démarche prospective et de l'enrichir de méthodes qui prennent en compte la dimension de l'inconscient des acteurs, la part des hommes, lors des mutations économiques, sociales et technologiques. "Ce que nous entendons par la part des hommes, c'est le plus d'humanité et de sens que l'être au travail peut chercher, trouver ou ne pas trouver dans le travail. La part des hommes va bien au delà de la « ressource humaine », c'est cet ensemble de mesurable et de non-mesurable qui a des effets sur la qualité des biens produits et sur la qualité des liens dans l'entreprise<sup>32</sup>".

---

<sup>31</sup> Pour en savoir plus sur la méthode et ses outils : [saphia.richou@wanadoo.fr](mailto:saphia.richou@wanadoo.fr) et [e.bertin@wanadoo.fr](mailto:e.bertin@wanadoo.fr)

<sup>32</sup> E. Bertin, Développer le capital humain de l'entreprise, Editions Management&Société, 2004.