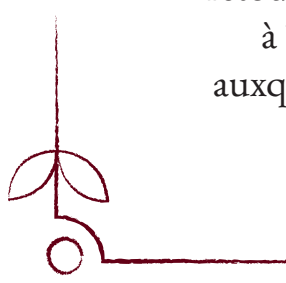


RÉVÉLER **L'APOCALYPSE**

LE SENS DES RITUELS DE L'ANTICIPATION



Certains des rituels de la prospective renvoient au dystopique, à l'impensable, à l'Apocalypse. Méthode Delphi de consultation d'experts et scénarios prospectifs sont ainsi nés de l'anticipation de guerres thermonucléaires, que scientifiques comme militaires ou politiques avaient des difficultés à appréhender notamment en termes d'efficacité, de conséquences, de risques d'escalade menant à leur déclenchement. Aujourd'hui, après l'utopie d'une fin de l'histoire et de lendemains de paix et de progrès, l'Apocalypse est de retour avec le spectre de guerres nucléaires en Ukraine, à Taïwan ou en Corée et les nouvelles dystopies auxquelles nous confronte le changement climatique.





Mais avant d'être une dystopie, un scénario noir, l'Apocalypse est une révélation, celle d'une victoire impensable, la victoire d'une mère couronnée de douze étoiles, la lune sous ses pieds, et de son enfant sur le mal symbolisé par un dragon qui s'apprêtait à le dévorer. Ce faisant, l'Apocalypse de l'apôtre Jean place les responsabilités de nos décisions dans une double perspective historique orientée vers le futur : celle du combat entre le bien et le mal et de son issue, celle de la recherche de rédemption qu'offre l'enfant qui viendra sauver l'humanité. Avec deux questions pour le stratège et le manager : comment anticiper cet impensable qui nous invite à un voyage dans l'espace et dans le temps ? et quelles en sont les implications aujourd'hui pour les organisations ?



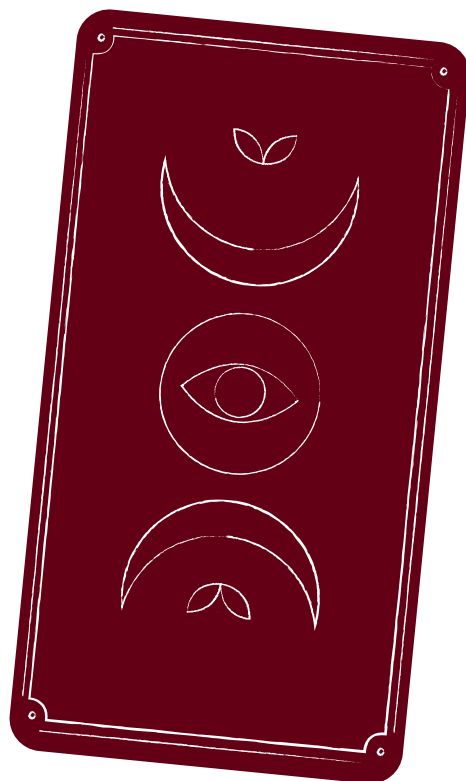
FABRICE ROUBELAT,
TITULAIRE DE LA
CHAIRE UNESCO
PROSPECTIVE ET
INTELLIGENCE
STRATÉGIQUE
INTERNATIONALE

Donner du sens aux rituels

Interroger l'avenir et penser l'impensable, pour reprendre l'expression d'Herman Kahn sur les scénarios, n'est pas propre à notre époque et ce n'est pas un hasard si les concepteurs de la méthode Delphi ont nommé leur approche du futur en référence à l'antique temple grec. Dans L'enquête, Hérodote nous conte vers 440 avant JC l'histoire de Crésus qui chercha, avant de partir en guerre contre le Perse Cyrus à sélectionner de manière rationnelle le meilleur oracle puis testa celui de Delphes pour être sûr de prendre la bonne décision. Hélas, conformément à la prophétie d'Apollon, si un empire fut bien détruit, ce fut le sien. Crésus n'avait pas compris l'oracle que lui délivrait la Pythie. Le « mulot » qui allait le vaincre était Cyrus lui-même, dont l'ascendance était de sang mêlé, selon les mots de l'univers de Harry Potter.

Nous connaissons finalement peu de choses des rituels de la consultation delphique. Dans son E de Delphes, le philosophe Plutarque, dont les Œuvres morales et les Vies parallèles ont formé à l'histoire antique des générations de futurs décideurs, nous livre un dialogue

philosophique sur le sens du rituel de consultation de l'oracle. Au I^{er} siècle, Plutarque fut aussi l'un des deux grands prêtres du temple de Delphes alors à son crépuscule. Cherchant à résoudre l'énigme de la signification de l'épsilon majuscule qui orne le frontispice du temple, E de Delphes nous plonge dans une réflexion sur le « si » comme conjonction interrogative pour s'adresser à Apollon, comme introduction optative (« si je pouvais ») ou comme hypothèse dialectique (« si tel événement se produit, tel autre s'ensuivra »). Autant de directions qui résonnent dans notre recherche de scénarios impensables pour évaluer le sens des événements et des actions à venir. Mais Plutarque nous propose une dernière voie, celle du « tu es » qui complète le « connais-toi toi-même ». Alors que « tu es » exprime la crainte et le respect d'Apollon auquel le consultant s'adresse, le « connais-toi toi-même » rappelle au mortel sa nature et sa faiblesse. Dans nos scénarios impensables, cette dialectique nous pousse ainsi à confronter nos rêves à nos capacités et incapacités à agir.



Le rituel comme lien entre les communautés

Le dernier des essais de Plutarque sur l'oracle porte sur une question de forme : pourquoi les oracles ne sont-ils plus rendus en vers ? Les rituels, comme les méthodes évoluent avec le temps, comme la méthode Delphi qui s'est transformée pour être administrée et traitée en temps réels. Quant aux scénarios, ils s'appuient sur des approches de moins en moins formalisées et ont abandonné la lourdeur de méthodes systématiques comme les impacts croisés. Les rituels de l'anticipation seraient-ils donc le produit de leur temps ? Dans son ouvrage sur L'esprit de la liturgie, Joseph Ratzinger revient sur la tension entre tradition et créativité qui pourrait nous pousser à faire table rase du passé sur l'autel de l'innovation. Pour le futur pape Benoît XVI, l'essentiel est ailleurs. Celui-ci nous invite en effet à adopter une perspective à la fois temporelle et spatiale en insistant sur les liens historiques et transgénérationnels que créent à travers les âges les rituels entre les communautés présentes, passées et futures. Orientée vers le futur, l'Apocalypse n'insiste-t-elle pas sur le lien assuré par celui « qui est, qui était et qui vient » ? Si nous devons nous garder du risque d'anachronisme et d'analogie abusive, nos méthodes et processus d'anticipation ont aussi cette fonction d'établir un lien entre les parties prenantes et leur inclusion à la fois aujourd'hui et demain.

Nous renvoyant à la stratégie militaire autant qu'à la liturgie, l'Apocalypse pose aussi au décideur, au manager, au futur responsable la question du sens de son action pour la communauté et dans la communauté. Datant du VI^{ème} siècle, la règle de Saint-Benoît qui régit les communautés religieuses bénédictines et cisterciennes, comme près d'Angoulême l'abbaye de Maumont ou de Poitiers celle de Ligugé, est étonnante de modernité, à la fois souple pour en permettre l'adaptation de ses principes et précise pour certaines de ses mises en œuvre. On y retrouve la dialectique entre la crainte et le respect et la mesure de la faiblesse humaine se traduisant

par une recherche d'humilité. Une humilité que les organisations ont parfois tendance à perdre lorsqu'elles cherchent à prédire plutôt qu'anticiper, à planifier, à vouloir tout contrôler. L'apocalypse climatique qui s'annonce est en ce sens un exemple des tensions qui traversent les organisations et de l'humilité qui doit remplacer l'orgueil de toute puissance de meilleures pratiques qui ne sont pas toujours transposables. Nécessitant de s'engager dans mille chemins d'adaptation en relation avec l'ensemble des parties prenantes, la planification écologique court le risque d'enliser les organisations dans des plans rigides et standardisés et de manquer une cible en mouvement qui se transforme au cours du temps.

« Dans nos scénarios impensables, cette dialectique nous pousse ainsi à confronter nos rêves à nos capacités et incapacités à agir. »

Dans les années 1950, le général Eisenhower, qui avait renoncé à déclencher l'apocalypse en Corée tout en utilisant et renforçant l'arsenal nucléaire des Etats-Unis comme moyen de dissuasion, prononça auprès d'anciens combattants cette phrase : « *les plans sont inutiles, seule compte la planification* ». Anticiper, c'est d'abord faire partie d'une communauté, la faire vivre à travers différentes générations, échanger, évaluer ce qui est responsable et irresponsable pour aujourd'hui, hier et avant-hier, demain et après-demain. Avec une question : qui voulons-nous suivre pour révéler l'impensable ? L'enfant ou le dragon ?

