

Réflexions sur l'émergence d'une méthodologie de la planification prospective

Thoughts on the Emerging Methodology of Planning

Hasan Ozbekhan

Volume 51, Number 2, avril-juin 1975

Problèmes de prospective

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/800616ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/800616ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (print)

1710-3991 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Ozbekhan, H. (1975). Réflexions sur l'émergence d'une méthodologie de la planification prospective. *L'Actualité économique*, 51(2), 164–193.
<https://doi.org/10.7202/800616ar>

Article abstract

The recent work of a few thinkers in the United States and abroad shows with growing clarity that the idea of planning is beginning to crystallize, to have coherence and cohesiveness. This is an exciting as well as important development, especially if one remembers that the writers in question often approach the subject from quite radically differing angles of vision, from different backgrounds and from divergent intellectual commitments or personal biases. If, despite this, a convergence has become noticeable, it should be possible to think that beyond residual idiosyncracies of language and style, a planning methodology is emerging which appears capable of weaving manifold strands together into a common body of knowledge and application.

For the moment, such a methodology remains open-ended. It has not yet been formalized into doctrine, and it is possible, and perhaps to be hoped, that it will remain this way. Nevertheless, its overall configuration, its main concepts and phases are now sufficiently general, so that one can describe and discuss them without reference to specific cases. My aim in these pages is to do precisely that.

RÉFLEXIONS SUR L'ÉMERGENCE D'UNE MÉTHODOLOGIE DE LA PLANIFICATION PROSPECTIVE

— I —

Les travaux récents de quelques penseurs aux Etats-Unis et à l'étranger montrent de plus en plus clairement que la notion de planification commence à se cristalliser, qu'elle devient plus cohérente. Ce développement est important, surtout si on se rappelle que les auteurs en question ont souvent des approches radicalement différentes, une formation et un bagage intellectuel divergents. Malgré cela, on peut noter une certaine convergence, ce qui laisse croire qu'au delà des particularités de langage et de style, il se dégage une méthodologie de la planification qui se révèle capable de tisser les nombreux fils pour en tirer un ensemble de connaissances et d'applications.

Cette méthodologie demeure, pour le moment, ouverte. Elle n'est pas encore formalisée en doctrine et il est possible, souhaitable peut-être, qu'elle demeure ainsi. Néanmoins, elle est maintenant suffisamment générale dans sa conception, dans ses concepts et dans ses étapes pour qu'on puisse en faire une description et la discuter sans devoir se référer à des cas spécifiques.

C'est le but de cet article. Il est évident qu'il reflétera mes biais et mon style propres. J'utiliserai ma propre approche mais en même temps j'emprunterai à d'autres auteurs, espérant ainsi apporter certains éclaircissements sur les fondements méthodologiques qui semblent émerger dans le domaine de la planification prospective.

— II —

La sagesse quelque peu hermétique de l'Orient me dérouté plus souvent qu'elle ne m'éclaire. Cependant, la lecture récente d'un proverbe de Zen m'a rendu ma bonne humeur. Ce proverbe se lit à peu près comme suit :

« For the man who is ignorant, trees are trees, waters are waters and mountains are mountains. When that man gains understanding, then

trees are not trees, waters are not waters, mountains are not mountains. And when, at last, he attains wisdom, then, once again, trees are trees, waters are waters, and mountains are mountains. »

Lorsque, dans les pays occidentaux, le *corporate planning* est apparu comme un domaine de spécialisation — vers la fin des années 40 ou au début des années 50 — nous avons cru fermement qu'un arbre était un arbre. Nous avons cru aussi, pour la plupart, que le temps était le temps, s'écoulant du présent vers le futur, que la causalité était chronologique et linéaire, que seul le court terme était réel, donc valable, et, d'une façon plus positive, qu'un problème était un problème, unique, structuré, clairement défini, ayant sa solution propre laquelle, lorsque trouvée, éliminait le problème. La réalité nous apparaissait comme des lignes droites s'étendant en une infinité de parallèles. La question était de savoir où elles aboutissaient, c'est-à-dire à quelles solutions elles devaient conduire logiquement dans le futur. S'il était possible de prédire ces solutions, des actions appropriées pouvaient alors être élaborées. Grosso modo, c'est ce que le pouvoir exécutif avait l'habitude de demander au planificateur — « Dis-moi ce qui va se produire et je saurai quoi faire ».

Cette approche était justifiée jusqu'à un certain point puisque c'est dans la nature de notre langage, c'est-à-dire dans notre manière d'appréhender la réalité, de considérer comme des problèmes les éléments discordants d'une situation. Nous agissons, aussi, avec la conviction que les problèmes ont des solutions, bien que nous n'en trouvions pas toujours. Cette particularité de perception nous fait envisager les difficultés comme des choses clairement définies et discontinues en elles-mêmes. Elle nous porte aussi à croire qu'il suffit, pour résoudre un problème, de l'étudier et de le manipuler à l'intérieur de ses propres limites en lui appliquant une solution toute faite.

Il est vrai que l'on peut envisager certains problèmes de cette façon (surtout dans les domaines de la technologie et de l'ingénierie). Il est, toutefois, de plus en plus évident que ceux-ci ne sont plus parmi les plus importants que nous ayons à résoudre. Lorsque nous envisageons les vrais problèmes de notre époque : la détérioration de l'environnement, la pauvreté, la maladie, le pourrissement des villes, le crime, etc., il devient virtuellement impossible de les envisager isolément, sans nous apercevoir rapidement que ce que nous croyons être la solution à un type de problèmes peut elle-même en engendrer d'autres (la diminution du taux de mortalité dans les pays en voie de développement, qui mène à la croissance de la pauvreté, à des malaises sociaux, à la surpopulation, etc., est un exemple de cette approche sous un seul angle).

Une autre conséquence malheureuse d'une telle approche réside dans une mauvaise utilisation des énergies. Plusieurs agronomes s'em-

plioient avec ingéniosité à accroître le rendement à l'acre des terres sans se rendre compte que la solution particulière appelée « agriculture » peut fort bien ne plus représenter la seule réponse possible au problème de la faim ou de la malnutrition à l'échelle mondiale. On peut donc raisonnablement poser comme postulat que le découpage de la réalité en problèmes bien délimités crée un nouveau problème dont la solution déborde nettement le contenu des concepts que nous utilisons habituellement ¹.

La reconnaissance de la fausseté ou, tout au moins, de l'insuffisance de ces approches, résulte en grande partie de l'avancement des connaissances. Celles-ci continuent à se développer, lentement. C'est vers la fin des années 50 et au début des années 60 que la coupure avec les anciennes conceptions a commencé à se produire et que nous nous sommes rendus compte qu'un arbre n'était pas un arbre.

On remarque, dans cette nouvelle conception de la planification, un net changement d'attrait en faveur d'une vision systémique de la réalité, ce changement étant peut-être dû à une transformation fondamentale de notre vision du monde. D'où, probablement, notre profonde préoccupation pour les notions suivantes :

- i. La notion de problématique, qui se réfère à une situation à action réciproque. Dans le langage des systèmes, elle réfère à un état qui « désorganise » le système si rien n'est fait pour contrer ce mouvement, c'est-à-dire si ce dernier n'est pas réorganisé à un niveau plus élevé pour former un autre état du système ;
- ii. La notion de design — définir des états futurs du système plus désirables, plus élevés, et choisir des modes d'intervention en fonction de leur capacité d'atteindre les buts recherchés. Le design étant au cœur même de la planification et celle-ci pouvant elle-même être considérée comme une méthodologie du design, je développerai cette notion en empruntant à West C. Churchman les paragraphes qui suivent :

« First of all, design belongs to the category of behavior called teleological, i.e., 'goal seeking' behavior. More specifically, design is thinking behavior which conceptually selects among a set of alternatives in order to figure out which alternative leads to the desired goal or set of goals. In this regard, design is synonymous with planning, optimizing, and similar terms that connote the use of thought as a precursor to action directed at the attainment of goals.

Each alternative, ideally, describes a complete set of behavior patterns, so that someone equipped with the same thought processes as the designer will be able to convert the design into a specific set of actions. Conse-

1. H. Ozbekhan, *Proposal for the Club of Rome*, 1970.

quently, as a first approximation, design has the following characteristics :

1. It attempts to distinguish in thought between different sets of behavior patterns.
2. It tries to estimate in thought how well each alternative set of behavior patterns will serve a specified set of goals.
3. Its aim is to communicate its thoughts to other minds in such a manner that they can convert the thoughts into corresponding actions which in fact serve the goals in the same manner as the design said they would. »²

iii. La notion d'intervention réfléchie dans une situation. Ces interventions, comme nous le verrons plus loin, peuvent être considérées comme des politiques résultant de la planification et d'actions directes en vue des buts recherchés. C'est dire que ces interventions sont responsables de la réorganisation du système à un niveau plus élevé.

Ces trois notions fondamentales conduisent à la définition suivante de la planification. Planifier signifie :

- a) exercer une action sur un objet,
- b) exercer une action sur un objet dans un but quelconque,
- c) exercer une action sur un objet dans le but de modifier cet objet,
- d) définir le but des modifications que l'on désire apporter à l'objet,
- e) projeter des actions qui modifieront l'objet selon ce qui a été défini auparavant³.

Il découle de ce qui précède que la planification a des caractéristiques conceptuelles et structurales qui s'appliquent à tous les systèmes téléologiques. La prochaine section sera consacrée à cette question.

— III —

Les différents points qui viennent d'être soulevés peuvent être repris d'une façon différente pour décrire le processus de planification. Il s'agit, au départ, de se représenter un paradigme dans lequel on distingue deux éléments : l'entité et le contexte.

Ces deux éléments, pris ensemble, peuvent être considérés comme formant un système global. Ils peuvent aussi être considérés comme des systèmes emboîtés (nested-systems), puisque le contexte entoure ou contient l'entité. Dans les discussions sur les systèmes, où la planification puise de plus en plus son langage, l'entité se reporte au système et le contexte, à l'environnement.

2. W.C. Churchman, *Inquiring Systems*, Basic Books, New York, 1971.

3. H. Ozbekhan, « Toward a General Theory of Planning, » *Perspectives in Planning*, E. Jantsch (éd.), OCED, Paris, 1969.

Un système peut tomber dans la catégorie des systèmes téléologiques ou réfléchis. Ceux-ci agissent non seulement par réaction mais aussi volontairement. Ils peuvent engendrer une action voulue. (Les êtres humains et les sociétés appartiennent à cette catégorie.)

Toute action engendrée par ces systèmes modifie l'environnement à des degrés divers. Le terme d'environnement a été récemment jugé un peu trop statique. Un environnement en évolution constante réfère donc de plus en plus à une situation, c'est-à-dire à un environnement dynamique, temporel, constitué d'événements conjoncturels.

Alors que toute action modifie l'environnement, seule une action voulue peut le modifier de façon contrôlée, c'est-à-dire conformément au but du système. Les actions contrôlées et contrôlantes peuvent être considérées comme des interventions projetées du système sur la situation. Lorsqu'elles s'érigent en un comportement continu et cohérent, ces interventions sont appelées politiques.

Les actions conduisent à des résultats et les résultats à des conséquences. Les résultats et les conséquences modifient ensemble l'environnement, c'est-à-dire qu'ils créent de nouvelles situations.

Dans les systèmes réfléchis, les actions sont dirigées vers des résultats escomptés appelés buts. Les conséquences de la réalisation de ces buts devraient raisonnablement être perçues comme les objectifs de l'action. Si tel n'est pas le cas, comme il arrive souvent, ceci signifie que la pensée qui sous-tend et motive l'action a porté exclusivement sur les résultats, ignorant les conséquences.

Ce n'est que récemment que l'on a compris que les civilisations technologiques ou industrielles ont mis l'accent sur les buts, c'est-à-dire sur les résultats immédiats ou intermédiaires sans tenir compte des conséquences résultant de la réalisation de ces buts. L'habileté que nous avons développée à atteindre des résultats par petites doses semble s'être révélée très coûteuse puisque les conséquences de ce succès, obtenu dans une perspective purement techno-utilitaire, ont créé une situation qui est définie comme un fouillis mondial que nous avons appelé, auparavant, la problématique.

Quoi qu'il en soit, il semble évident qu'il existe, en matière de planification, une forte correspondance entre les notions d'actions, de buts/résultats et d'objectifs/conséquences. On définit ces notions comme suit :

« *An act of a system is a system event for the occurrence of which no change in the system's environment is either necessary or sufficient.* »⁴

D'après cette définition, un système réfléchi peut engendrer une action de son propre gré et non pas simplement en réponse à un événement

4. R.L. Ackoff, « Toward a System of Systems Concepts », *Management Science*, 1971.

relié à l'environnement. Cette action n'est pas le fruit du hasard, mais elle est voulue et posée en vue des buts perçus et qui incorporent les résultats attendus. Donc :

*« The goal of a purposeful system in a particular situation is a preferred outcome that can be obtained within a specified time period. »*⁵

Lorsque, au delà du but, nous en arrivons à la définition de la relation objectifs/conséquences, une discontinuité apparaît. Le lien entre le but et l'objectif est traditionnel et l'objectif est défini assez clairement :

*« The objective of a purposeful system in a particular situation is a preferred outcome that cannot be obtained within a specified period but which can be obtained over a longer time period. »*⁶

Cependant, le lien entre le résultat et la conséquence n'a pas été étudié en profondeur. Il est évident que tout résultat a des conséquences qu'il faudrait prendre en considération. S'il n'en est pas ainsi, c'est que, quant à moi, nos actions ne se réfèrent pas à des objectifs bien déterminés. Il m'apparaît important d'insister sur l'idée que même si la planification par objectifs a été pendant longtemps une mystique soutenue aussi bien par des théoriciens que par des praticiens, cette notion a été surtout utilisée sous le couvert. La faute en revient aux intellectuels occidentaux, conditionnés qu'ils étaient par le climat hautement concurrentiel de notre culture tournée vers le résultat. Il est maintenant évident que dans un tel climat il aurait été difficile de survivre, si l'action avait été motivée par les conséquences à long terme de résultats heureux. Donc, aucune vraie planification par objectifs telle que nous la comprenons aujourd'hui, n'a vraiment existé pour la simple raison que les objectifs définis ont privilégié des résultats en dehors ou au-delà d'un horizon de temps déterminable.

Notre conception de la planification s'est toutefois élargie, dans les années récentes, bien que la définition précédente de l'objectif soit nouvelle. Nos méthodologies se doivent d'en tenir compte. Entre autres, il faut examiner de plus près la relation action-résultat-conséquence (ou politique-but-objectif).

Il faut d'abord se poser la question suivante : Pourquoi un système réfléchi agit-il ? La réponse classique est qu'il agit afin de s'adapter aux changements de situation. C'est le modèle de comportement stimulus-réponse admis depuis longtemps et certaines actions sont nettement de ce type. Mais la définition précédente de l'action énonce « qu'aucune modification dans l'environnement du système n'est nécessaire ni suffisante » pour que le système amorce une action. Ceci suggère

5. *Ibid.*

6. *Ibid.*

une autre réponse : le système peut agir en réaction à ses propres caractéristiques téléologiques et même fonctionnelles. Le motif est déjà internalisé. Une troisième réponse est qu'il agit pour augmenter ses chances de survie en se comportant de façon telle que ses rapports avec l'environnement soient constamment modifiés à son avantage (meilleur contrôle des ressources, etc.). Quelle que soit la raison, il agit pour évoluer dans et vers des états qu'il juge non seulement avantageux mais aussi plus attrayants. La progression de ces états est quelquefois exprimée par des notions telles que « maximum », « optimum », « meilleur », etc., pour en arriver finalement à concevoir un état final qui soit idéal. Selon Ackoff et Emery :

*« It is a peculiarity of man and some of the social systems of which he is a part (i.e., of all purposeful systems) that they can pursue outcomes and states they know cannot be obtained. Yet they draw satisfaction from approaching states that cannot be reached. The approach is called progress and the end-state is called an ideal. »*⁷

*« Man seeks objectives that enable him to convert the attainment of every goal into a means for the attainment of a new and more desirable goal. The ultimate objective in such a sequence cannot be obtainable ; otherwise its attainment would put an end to the process. An end that satisfies these conditions is an ideal. »*⁸

L'introduction de cette vieille notion d'idéal dans les discussions sur les systèmes et dans la planification, est nouvelle. C'est une innovation importante qui se révèle capable de fournir un moyen plutôt subtil de faire le lien entre les buts et les objectifs (ou les résultats et les conséquences). Elle apparaît dans le renversement du processus de pensée qui sous-tend l'action. Au lieu d'imaginer un résultat et d'agir en vue de l'atteindre, nous planifions notre action en ordonnant nos idées selon ce qui suit :

- concevoir des fins incorporant des idéaux qui sont hors d'atteinte mais qui fournissent des indications sur les résultats les plus souhaitables ; ceux-ci servent de critères de choix des objectifs ;
- établir des objectifs qui définissent les conséquences lesquelles représentent, toujours en termes de résultats, la meilleure approximation des fins réalisables et souhaitables ;
- établir des buts qui définissent, parmi les résultats recherchés, ceux que les objectifs permettent d'envisager ;
- poser des actes qui, dans leur continuité, représentent les politiques projetées pour réaliser les buts voulus et, subséquemment, les objectifs.

7. R.L. Ackoff et F.E. Emery, *On Purposeful Systems*, Aldine-Atherton, Chicago et New York, 1972.

8. *Ibid.*

En d'autres termes, dans ce processus de pensée qu'est la planification, le temps est inversé et le lien entre l'ordre chronologique et la causalité est, dans un sens profond, brisé.

L'importance de ce renversement, au niveau opérationnel, apparaît dans les nouvelles exigences d'explicitation qu'il impose au processus de planification. Ainsi, cette méthodologie oblige à expliciter les valeurs qui définissent les fins, les conséquences inhérentes aux objectifs et les espoirs suscités par les résultats anticipés. Ce n'est qu'en référence à de tels futurs nettement établis que l'on peut préparer des modes d'action et des politiques sous forme d'interventions. Le graphique 1 illustre ces relations.

Il faut tenir compte spécialement d'un fort feedback possible de la conséquence sur la situation. En effet, au-delà des actions qui changent le contexte et les conditions selon notre propre vue, apparaît un nouveau champ de forces émergeant des mêmes actions et qui est relativement lent à se cristalliser. Il n'est donc pas perçu ni pris en considération tout de suite. Mais il produit un feedback qui change fortement la situation, ces changements affectant notre perception (ou celle du système) de la réalité. A la longue, les conséquences de nos gestes modifient non seulement la situation environnante mais aussi le contenu du système d'action lui-même — la nature de nos interventions, les valeurs incorporées à nos fins, nos connaissances, l'habileté des moyens, la qualité des intentions, le type d'objectifs et de buts que nous pouvons concevoir. Malgré ces changements, la structure du modèle d'action demeure la même⁹.

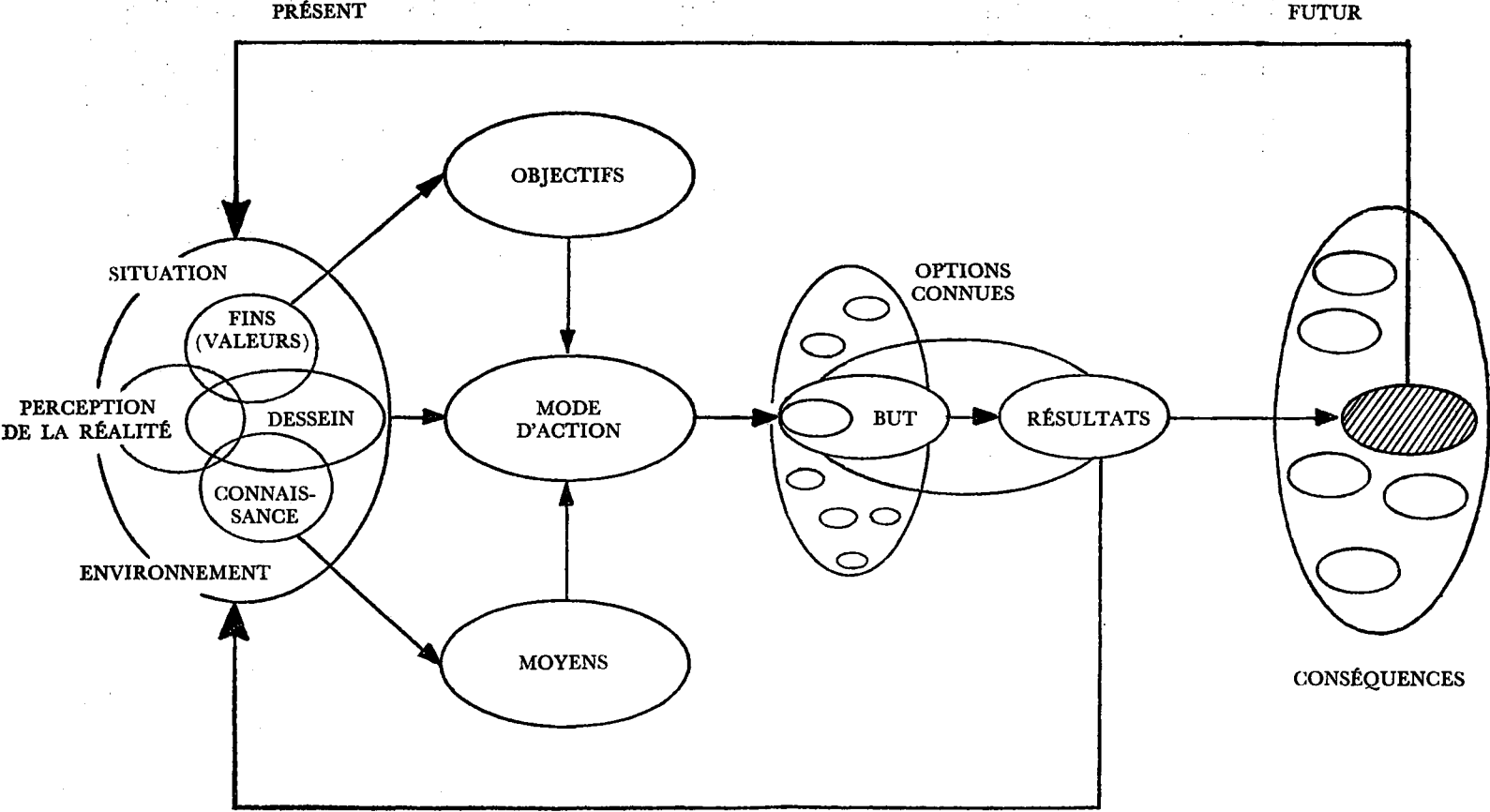
Le modèle réduit du graphique 1 comprend deux champs de forces issus du présent et agissant sur lui. Au risque de se répéter, la nature différente de ces champs de forces (du point de vue du processus de planification) rend utile d'insister sur cette différence.

Le premier contient les résultats possibles de l'action. Nous devrions plutôt parler de résultats attendus, puisque, par définition, nos buts sont choisis parmi un ensemble d'options déjà connues et disponibles. Donc, les buts sont inhérents à, et représentent, des résultats prévisibles. Notre défaut de les atteindre, parfois, ne vient pas de notre inhabileté, à les prédire, mais plutôt de l'intelligence avec laquelle notre système d'action a été établi et à la conjoncture changeante des événements.

Le deuxième champ de forces, où les conséquences se cristallisent, est fondamentalement différent du premier. Ici, le déroulement des événements ne peut pas être prédit. Il s'ensuit que les objectifs ne peuvent être perçus que par référence aux fins et jugés qu'en fonction de leur concordance avec ces fins. Ils représentent une réalité imaginée

9. H. Ozbekhan, « Planning and Human Action », *Hierarchically Organized Systems in Theory and Practice*, P.A. Weiss (éd.), Hafner, New York, 1971.

GRAPHIQUE 1

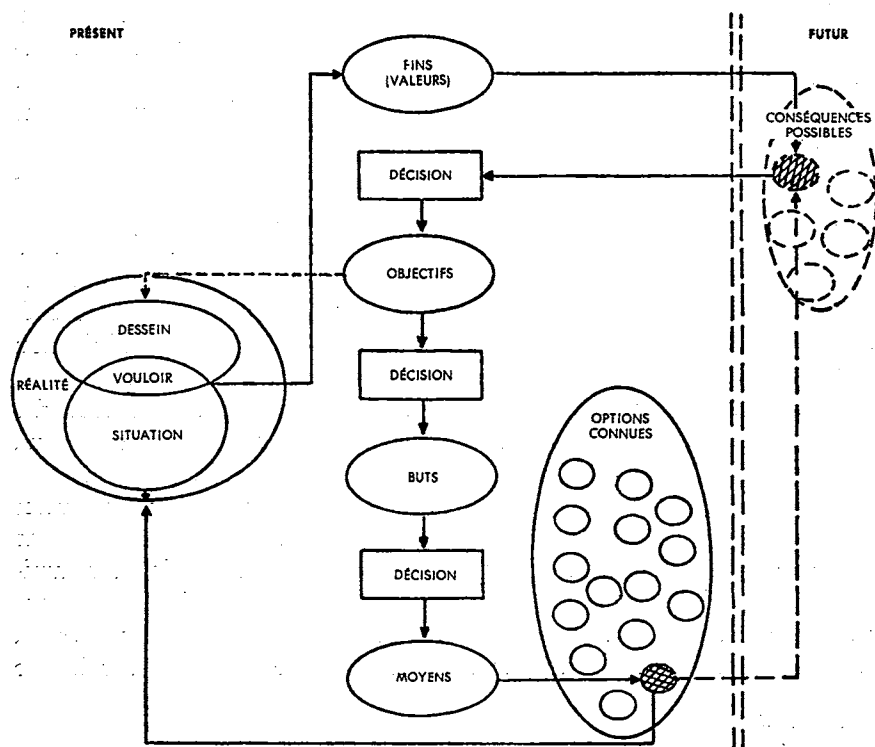


(nous reviendrons sur cette notion dans la dernière section). L'impact de ce champ de forces sur la situation en cours est immense puisque ce sont les conséquences plutôt que les résultats immédiats qui définissent, ou plutôt qui dictent, les vraies dimensions de notre problématique. (Ainsi, la détérioration de l'environnement, la pollution, les discordances socio-politico-économiques, la déshumanisation du travail, l'impossibilité croissante de gérer les ensembles urbains, etc., sont des phénomènes représentant des conséquences de politiques, plutôt que leurs résultats immédiats).

Il apparaît possible, à la lumière de ce raisonnement, de suggérer un processus de planification simplifié dans lequel un nouvel ordonnancement des décisions est représenté (graphique 2).

Ce graphique fait ressortir les points suivants : (i) le but par rapport à la situation est l'élément générateur d'action d'un système donné ; (ii) la représentation des fins les plus souhaitables, c'est-à-dire des conséquences à long terme évaluées comme des idéaux, constitue les actions initiales du processus ; (iii) la première décision concernant les objectifs est prise en tenant compte de l'évolution de ces

GRAPHIQUE 2



conséquences — si la meilleure conséquence alternative ne satisfait pas les exigences de valeur à long terme, le système se ferme à la phase d'établissement des objectifs et retourne vers le but, de sorte qu'une reconsidération de l'action envisagée devient possible et qu'un nouveau type d'action, incorporant une conséquence différente et plus acceptable, peut être envisagé ; (iv) si les objectifs répondent aux exigences valeur/conséquence, le processus passe aux phases suivantes par l'établissement de buts et de décisions quant aux moyens les plus appropriés. Ceux-ci sont ensuite dirigés vers les résultats choisis qui doivent, évidemment, être compatibles avec les conséquences à long terme originalement définies ; (v) finalement, compte tenu de ces conséquences, le résultat réagit sur la situation et modifie la réalité d'une manière que l'on peut qualifier de planifiée¹⁰.

Ce processus est susceptible de répondre à deux exigences fondamentales de la planification moderne : le système de décision interne devrait être organisé de telle façon que chaque décision facilite la décision suivante, l'information sur le présent devrait être tirée des conséquences de l'action plutôt que de ses résultats attendus. Ce dernier énoncé permet d'avoir une compréhension nouvelle de l'utilisation optimale des ressources dans un horizon de temps/action élargi¹¹.

Le processus et sa logique, décrits de cette façon, sont simples. Pour comprendre à fond leur signification opérationnelle, leurs applications et leurs interactions, il est quand même nécessaire de revenir sur le fait que le modèle de planification proposé ici est un système d'action projeté, à structure hiérarchique.

Dans la théorie des systèmes, la notion d'hiérarchie décrit une façon particulière de voir la structure d'un système et, donc, qualifie une organisation donnée d'un système. De plus, la hiérarchie existe à un niveau plus profond et plus dynamique ; elle régit la structure et le fonctionnement du système à travers l'interaction des relations spéciales qu'il crée. Elle devient, par là, le mécanisme qui définit non seulement les configurations structurelles, mais aussi le mode de comportement de ces structures. Lorsqu'on parle du comportement des structures, il s'agit des systèmes dont les éléments sont reliés entre eux selon plusieurs dimensions — des systèmes à plusieurs niveaux dans lesquels la fonction de chaque niveau est intégrée à tous les autres tout en leur étant différent. On trouve aussi, dans ces systèmes, qu'une partie de la structure hiérarchique est une organisation de communication qui oblige à envisager ce problème important de la communication entre les frontières et les niveaux du système. Certains niveaux du système sont déterminés par d'autres. Chaque niveau pourrait être

10. *Ibid.*

11. *Ibid.*

considéré comme un système en lui-même, l'ensemble représentant une entité indépendante très complexe dont le comportement ne peut pas être tiré de la somme des comportements de chacun de ces niveaux¹².

Ces différents points, applicables à tous les systèmes et environnements, sont résumés au graphique 3 où l'on considère (n) systèmes dont trois ont été désignés par 1, 2 et 3

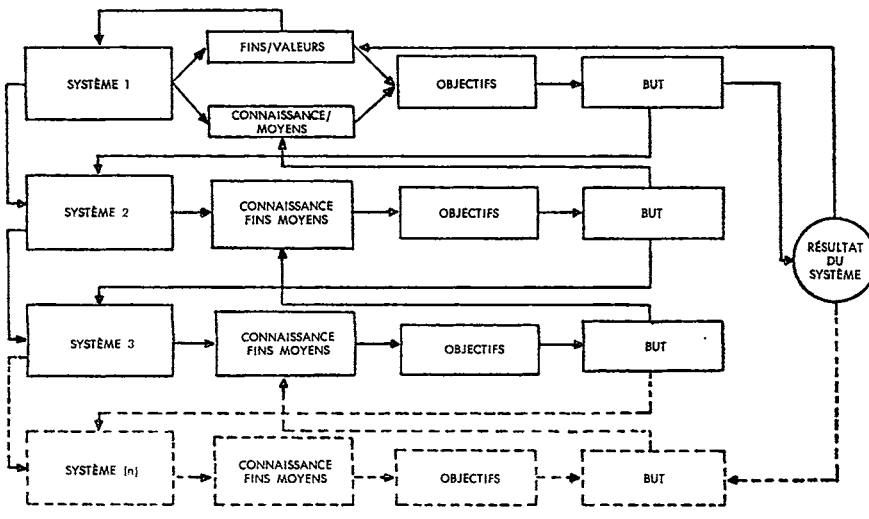
Les systèmes numérotés constituent un tout, c'est-à-dire une structure hiérarchisée. Le système numéro 1 est défini, par rapport aux autres, comme le système organisateur. Par rapport à ce dernier, les autres systèmes sont appelés systèmes instrumentaux. Leur définition est la suivante :

Dans une structure hiérarchique, un système organisateur est celui dont les fins et les valeurs régissent le comportement de toute la structure. Les systèmes instrumentaux sont ceux dont les fins et les valeurs sont déterminées de façon à répondre aux fins et aux valeurs du système organisateur en plus de leurs fins propres.

Apportons quelques éclaircissements :

- Dans les structures hiérarchiques, les buts et objectifs du système organisateur représentent ceux de toute la structure ; les buts et objectifs des systèmes instrumentaux sont fixés et atteints afin de fournir de l'information aux éléments connaissance/moyen du prochain niveau et finalement à ceux du système organisateur.

GRAPHIQUE 3



- Il n'est pas toujours nécessaire, pour qu'une structure hiérarchique existe, que chacun des sous-systèmes soit symétrique quant à ses éléments, ni que leurs principes d'opération soient dérivés des principes applicables aux autres sous-systèmes.
- Pour que tout système composant d'une structure hiérarchique atteigne ses buts, il faut que ceux qui lui sont inférieurs fonctionnent correctement. Il est impossible de comprendre un système global hiérarchisé en se référant à un de ces sous-systèmes pris séparément. Toutefois, on peut dire que : « *starting from any given (system) stratum, understanding of a system increases by crossing (boundaries) : moving down the hierarchy one obtains a more detailed explanation, while moving up the hierarchy one obtains a deeper understanding of its significance (or meaning).* »¹³

La transposition de ces considérations fondamentales dans la discussion sur la planification fait apparaître une structure de système à trois niveaux : normatif, stratégique, opérationnel.

La planification normative

Tout d'abord, la planification doit être conçue de telle façon que le processus de décision qu'elle représente accepte de reconsidérer les valeurs à la base de toute décision. A ce stade de la planification, il s'agira principalement de définir les fins à la lumière d'une analyse, en termes de valeur, des conséquences des résultats probables à long terme de toute action envisagée. Fondamentalement, la planification normative devrait révéler ce qui devrait être fait étant donné les circonstances et compte tenu des facteurs connus et imaginables.

Elle est essentiellement entreprise par référence aux fins et à leur contenu en valeur, et elle vise à clarifier les conséquences des actions envisagées à l'intérieur d'un intervalle de temps hypothétique et d'un environnement global. Ensuite, elle détermine si les conséquences seront bonnes ou mauvaises pour l'environnement, et non pas seulement pour les responsables du plan — que ce soit un individu, une organisation, une ville, une région, un Etat-nation, un groupe d'Etats, etc. D'après l'argument traditionnel évoqué contre la planification normative, les valeurs sont automatiquement intégrées à toute forme de planification puisqu'elles constituent une donnée. Il est vrai qu'elles existent. La difficulté vient de ce qu'elles sont implicites et que l'on n'est pas certain qu'elles auront des conséquences heureuses sur une situation globale. D'où l'absolue nécessité de les remettre en question et de les

13. M. Mesarovic et D. Macko, « Scientific Theory of Hierarchical Systems, » *Hierarchical Structures*, L.L. Whyte, A.G. Wilson, D. Wilson (éd.), American Elsevier Publishing Co., New York, 1969.

reconsidérer explicitement comme partie du processus de planification. Dans la situation actuelle, on ne peut même pas savoir si les valeurs qui sont à la base de nos institutions auront des conséquences heureuses. Puisque les entités individuelles font partie de l'ensemble du système qu'est la réalité, on ne peut pas savoir, en se basant sur les valeurs implicites courantes, si ce que l'on pense être bon ou souhaitable pour les individus l'est en fait. Cette impossibilité vient de ce que l'évaluation de l'ensemble n'est pas une valeur explicite. Ceci signifie que la planification doit être perçue comme une prise de décision dans l'incertitude, c'est-à-dire que les preneurs de décisions doivent affronter et accepter le fait que l'information sur les conséquences se trouve à la fin du processus et qu'on ne peut les prédire. Toutefois, on peut se représenter des ensembles de conséquences alternatives et les évaluer selon leur désirabilité. On peut ensuite faire des choix et agir conformément aux fins dictées par ces choix. Il faudrait voir la planification normative non pas comme un instrument de prédiction, mais de contrôle. Ceci nous suggère qu'au palier le plus élevé de la planification, le résultat n'est pas un plan, mais une activité continue de planification. Celle-ci devient alors un motivateur intégral et un générateur d'action peu importe à quel palier se situe cette action.

Ainsi, le processus de la planification normative constitue l'élément organisateur de la structure hiérarchique de tout plan puisque, au stade normatif, les décisions sont orientées vers ce qui doit être fait. A ce stade, la planification est réglée sur les décisions qui définissent les impératifs auxquels seront subordonnés les fins, les objectifs et les buts du système entier.

La planification stratégique

La planification stratégique constitue le deuxième palier (de niveau inférieur) du système. Elle implique des procédures de choix qui permettent de montrer les distinctions entre les options connues et leurs conséquences alternatives éventuelles. Ceci suggère que, à part les fins et leurs conséquences, on doit à long terme établir des procédures d'établissement de buts dans lesquelles ces derniers sont rapportés à leurs conséquences les plus lointaines.

Par conséquent, les plans stratégiques définissent les décisions qui déterminent ce qui peut être fait, étant donné un intervalle de temps et une situation d'ensemble.

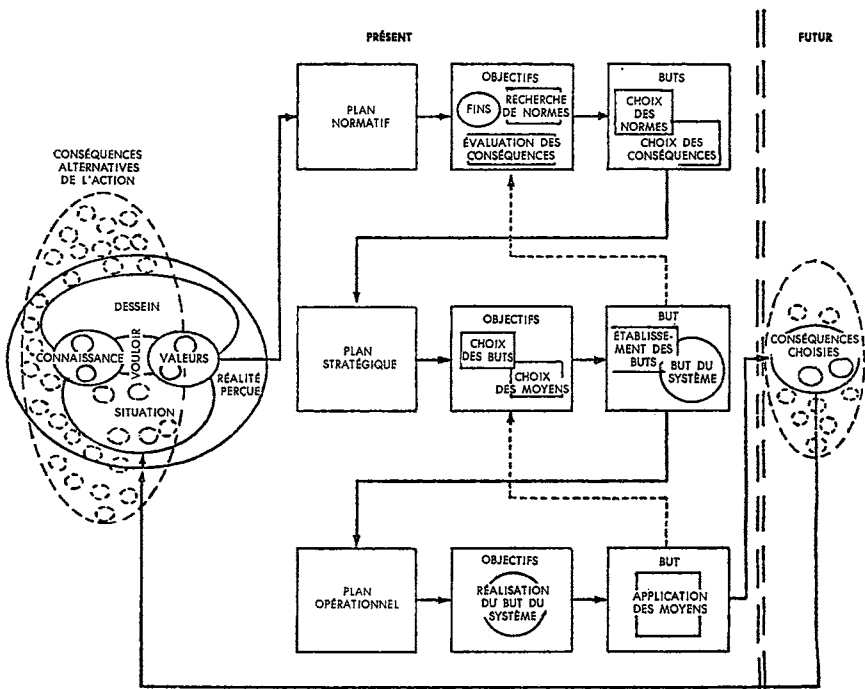
Alors que la planification normative dirige les efforts vers l'analyse et le choix des fins et des objectifs, le rôle principal du plan stratégique est la recherche et l'établissement de buts pour l'ensemble du système. Le plan normatif est orienté vers les conséquences, alors que le plan stratégique est orienté vers les résultats — sans oublier, évidemment,

que tout résultat devra être en harmonie avec et subordonné aux contraintes établies au palier le plus élevé.

L'établissement de buts (la détermination de ce qui peut être fait tel que dérivé de ce qui doit être fait) implique : (i) le choix des buts par référence aux options connues et disponibles, redéfinies pour correspondre aux conséquences souhaitables ; (ii) le choix des moyens — ce qui implique la définition des politiques appropriées, incluant les contrôles opérationnels qui guideront leur mise en application, la détermination des ressources nécessaires, l'allocation des ressources entre les composants organisationnels qui mettront le plan à exécution, et le design de l'organisation elle-même.

Encore une fois, les décisions stratégiques définissent ce qui doit être fait en termes de ce qui peut être fait, étant donné les contraintes immédiates reliées aux buts et les moyens disponibles. Un palier stratégique du plan représente, par conséquent, le principal système instrumental à l'intérieur duquel des modèles d'actions sont choisis et leur praticabilité déterminée.

GRAPHIQUE 4



La planification opérationnelle ou tactique

Ce type de planification, en tant que système instrumental inférieur, fournit un support à la planification stratégique. Sa tâche principale est d'appliquer les décisions prises aux paliers supérieurs. Cette mise en application n'est jamais automatique, c'est-à-dire qu'elle doit s'adapter à des situations changeantes en modifiant quotidiennement l'utilisation des moyens et des ressources. C'est à ce niveau que l'on décide comment atteindre les buts et que l'on détermine de façon continue comment réaliser ce qui doit être fait et ce qui peut être fait.

Le système complexe

Le graphique 4 donne un aperçu des interactions du système de planification qui vient d'être décrit. On verra que tous les symboles utilisés depuis le début pour décrire la source expérimentale d'un système d'action, ont été réintroduits et ajoutés à la représentation des conséquences alternatives anticipées de l'action comme éléments objectifs, existant à un instant donné. Cette représentation complexe des options connues et des conséquences probables est présente à tout moment. Elle constitue une partie d'une situation spécifique, incluant un état défini des connaissances, des valeurs données et une perception particulière de la réalité, puisque c'est au présent et par la pensée que la fin, le vouloir et les attentes opèrent. L'objectif de la planification est de contrôler les événements futurs subséquents à toute action envisagée, de telle façon que leurs conséquences sur le présent soient le plus possible en harmonie avec ce que l'on désire qu'il soit¹⁴.

— IV —

Après avoir défini les principaux concepts de la planification et établi leurs interrelations, cette section sera consacrée à leur application.

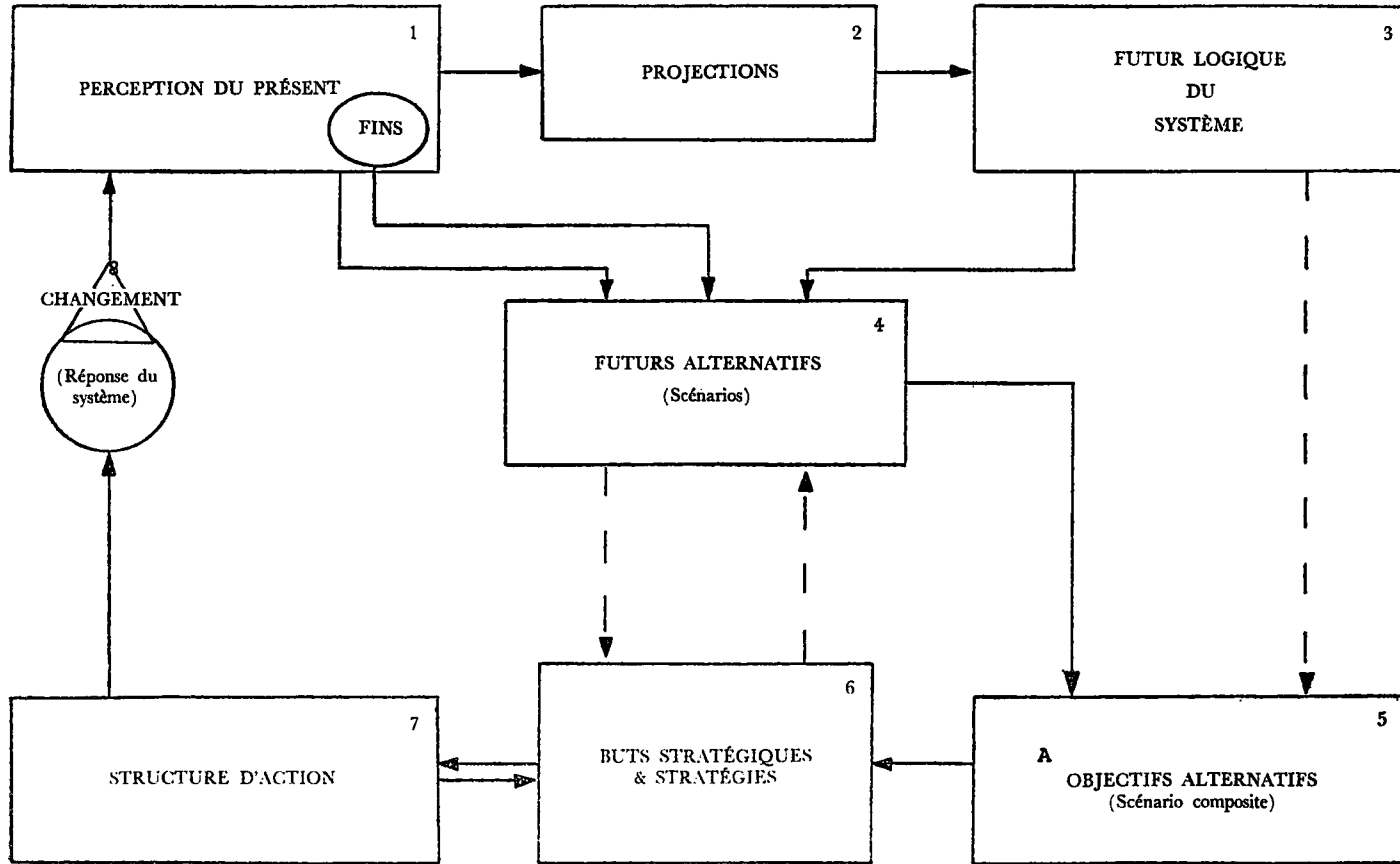
Il s'agit de démontrer l'émergence d'une méthodologie générale, c'est-à-dire qui ne varie pas selon chaque cas particulier mais qui s'applique à toute planification. Des applications ont déjà été faites dans certains cas ; pour les autres, il faut s'en tenir à la théorie jusqu'à preuve de son invalidité conceptuelle ou opérationnelle.

L'argumentation sera développée étape par étape à partir du graphique 5. Les concepts discutés précédemment seront introduits afin de montrer comment ils s'adaptent à la méthode présente. Ces étapes nécessitent l'utilisation de techniques complexes habituellement connues et dont il ne sera pas fait mention ici.

Le graphique 5 représente, d'une façon très simplifiée, les flux d'un processus de planification complet. Il n'a aucune dimension de temps

14. H. Ozbekhan, *op. cit.*

GRAPHIQUE 5



ni d'espace. Il présente uniquement des blocs, numérotés selon une succession et des relations convenables, qui seront passés en revue tour à tour.

Bloc 1 : Perception de la situation actuelle et établissement de fins

Dans une autre publication, j'ai écrit ceci : « *perception of reality refers to a human agent's (or of any purposeful system's) experience of his self in relation to the situation which is the self's context* » et « *perception of reality is the fundamental element of a human action system, inasmuch as human action occurs in relation to the environmental, ecological, and temporal events and processes that become inter-linked in situation.* »¹⁵

L'être humain (ou la société ou l'organisation à laquelle il appartient) perçoit en totalité ou en partie sa propre situation en fonction d'un grand nombre de données intuitives inhérentes à la situation réelle ou qu'il se crée par la représentation d'un ensemble de circonstances plus attrayant, plus facile ou plus souhaitable. Le fait de saisir et de réaménager ce que l'on voit résulte de la surimposition d'un modèle de pensée déterminé sur l'objet (représentation, réalité, etc.) sous observation. Ainsi observé, l'objet lui-même se modifie, ou semble se modifier, dû au fait que réfléchir tout en observant et en expérimentant implique toujours une réévaluation appelée parfois critique. En fait, la cognition, la perception, la connaissance, la compréhension rendent cette critique nécessaire pour bien saisir l'objet. Sans le décalage créé par cette critique, la complexité intérieure de l'objet n'est pas prise en compte. Cette critique de la situation peut avoir comme résultat : (i) une représentation idéalisée de ce que la situation devrait être, (ii) la volonté d'agir en fonction de cet idéal. Ainsi, les fins sont formulées d'une façon très générale et le but est indiqué. Il n'est pas important de savoir si, à ce stade, l'idéal est ou n'est pas formalisé. Habituellement, on se contente d'énoncés généraux ou indicatifs.

Ce résultat a déclenché le processus qui, à un point donné, conduira au choix et au design des interventions jugées capables de changer la situation en faveur de l'idéal. La planification est en marche. La première démarche consiste maintenant à décrire la situation telle que perçue par l'entité agissante à l'aide d'une représentation ordonnée. La pensée et le langage qui sont eux-mêmes des agents ordonnateurs, constituent un premier niveau d'ordre. Dans une étape ultérieure, des paramètres et des variables permettent d'avoir une représentation plus claire de la situation actuelle. Ceux-ci sont choisis à partir de critères empiriques et heuristiques devant fournir une description : (i) cohérente ; (ii) capable de faire ressortir les activités ou les événements qui stimulent

15. *Op. cit.*

de façon plus évidente le comportement critique du système global ; (iii) qui appartient à une catégorie d'événements manifestant au plus haut degré une sensibilité de réaction à l'évolution de l'environnement propre à l'entité ; (iv) qui montre le plus de synergie ou d'interactivité.

On peut disposer un ensemble de dimensions choisies sous des rubriques qui sont des composantes de l'état actuel. Dans l'entreprise, il arrive souvent que toutes les fonctions sont prises en compte, alors que dans des systèmes plus larges (par exemple, une société, une ville, une région, une nation, etc.) des secteurs définis ou des fonctions telles que politique, économique, socio-culturelle, urbaine, etc., doivent être considérés. Un autre ensemble de dimensions est constitué par les principales « politiques » en place et par les instruments — méthodes, programmes — qui servent à les appliquer. Ce sont ces éléments qui rendent le système dynamique. S'il est possible de classer ces deux principaux ensembles d'éléments on peut alors obtenir une vue d'ensemble structurée de la situation en reliant les fonctions et les politiques dans une matrice à deux dimensions et en identifiant les discordances les plus critiques. Si elle est bien faite, cette matrice servira de carte « d'événements critiques ». Le tableau 1 donne un exemple d'une telle matrice.

Une étape ultérieure, constituant un raffinement de ce qui précède, consiste à élargir l'environnement pertinent du système en ajoutant de nouvelles dimensions. (Par exemple, la planification de la ville de Paris peut reposer, au départ, sur l'hypothèse que l'environnement pertinent est la région administrative de Paris. Bien que l'on puisse établir un plan à partir de cette hypothèse, on peut toutefois élargir cette conception en soutenant qu'un autre environnement pertinent, plus riche, est constitué par la France. On peut continuer ainsi, en incluant l'Europe, d'autres systèmes apparentés, et finalement le monde. Le point d'arrêt dépend des objectifs de la planification et des ressources que l'on peut ou que l'on veut utiliser). Cette procédure est toutefois importante puisqu'elle résulte dans la prise en considération d'un ensemble de systèmes où apparaissent de nouvelles catégories d'événements critiques dont les interdépendances et les interactions, qui peuvent être importantes, seraient autrement ignorées.

Bloc 2 : Projection du présent perçu

La deuxième étape du processus consiste à extrapoler le présent vers un horizon de temps choisi en projetant la situation présente. Ces projections en ligne droite reposent sur des hypothèses et sur des contraintes qui se sont révélées latentes ou existantes dans le complexe système/état et dont la durée et l'influence dépassent les frontières du présent. Aucune intervention n'est possible dans cette étape. Cette projection trace l'évolution du système actuel de façon à montrer son com-

portement en dedans d'un horizon de temps particulier, en l'absence d'interventions planifiées importantes qui modifieraient ce comportement d'une façon significative. Elle renferme les éléments choisis pour décrire le système lui-même et ceux des sous-systèmes, c'est-à-dire les éléments pertinents à l'environnement du système. Dans cette étape, on trace des cartes d'événements critiques de format semblable à celle du tableau 1. Elles en diffèrent, évidemment, puisqu'elles aménagent les événements selon des intervalles de temps (par exemple, 1973-78, 1978-83, 1983-88, etc., si l'intervalle est de 5 ans).

Bloc 3: Le futur logique du système

Les opérations de projection qui ont été complétées dans le bloc 2, sont, à ce stade, synthétisées avec les descriptions initiales obtenues dans le bloc 1 pour fournir une représentation organisée du système (tel que perçu présentement) dans l'horizon de temps choisi.

L'expression « futur logique » est utilisée dans cet exemple pour souligner le fait que sans interventions voulues, la logique du comportement du présent produira certains résultats et certaines configurations d'événements qui peuvent maintenant être identifiés.

Le futur logique est en fait une représentation extrapolée du présent. Cependant, cette transposition n'est pas statique puisque cette représentation particulière inclut tout ce qui peut être connu des développements logiques qui affectent les éléments du système. Cette évolution est le résultat des réactions intra-système, aussi bien qu'inter-systèmes, dans ce sens qu'elle vise à considérer à la fois les résultats du comportement de l'élément à l'intérieur du système et les résultats des inter-actions entre le système et son environnement pertinent.

Blocs 1, 2, 3 : Projection de référence

Les événements et les modèles d'inter-sensitivité décrits dans les blocs 1, 2 et 3 représentent, pris conjointement, une projection de référence. C'est un instrument de planification qui devrait contenir tout ce qui est important pour fournir une base permettant d'introduire les changements acceptables par le système et à l'intérieur de laquelle on peut manipuler de tels modèles de changement.

De cette façon, une charpente de la réalité extrapolée aura été modélisée et, en s'y référant, il deviendra possible d'introduire les modes et les conséquences de l'intervention, c'est-à-dire de l'action volontaire ou planifiée, dans le processus.

La définition de la problématique gagne en profondeur en faisant plusieurs projections dans la deuxième démarche. Il est d'usage de développer trois représentations — réaliste, optimiste, pessimiste — à partir de la même base. Il est certain que cette procédure enrichit énor-

mément les perceptions initiales. Néanmoins, de tels raffinements représentent, dans la planification à grande échelle, un travail immense que l'on peut alléger considérablement, sans trop de perte, en se limitant à deux vecteurs : le réaliste et le pessimiste.

Bien que les projections se résument souvent à de longues descriptions, il est toutefois utile de les réduire à une série de cartes d'événements critiques ayant un format tel que présenté au tableau 2.

Bloc 4 : Futurs alternatifs

La projection de référence vise à indiquer, avec tous les détails nécessaires, l'évolution et le comportement de ce que nous avons appelé la problématique. Ce n'est rien de plus qu'une extrapolation élaborée, c'est-à-dire qu'elle ne représente pas un avenir attendu mais qu'elle indique les composants critiques et continus du présent. Elle apparaît globalement comme une agglomération compacte d'événements où il est difficile de pénétrer. De plus, elle présente une image qui ne concorde pas, tout comme le présent, avec les idéaux formulés. La question est maintenant de savoir comment modifier le présent pour qu'il concorde davantage avec ces derniers.

Ceci sera réalisé grâce à la critique mentionnée auparavant, c'est-à-dire en modifiant la représentation logique de l'avenir par l'imposition d'une série de nouvelles images a-synchrones sur le futur et par la manipulation des décalages qui en résultent de façon à obtenir une meilleure concordance avec l'idéal. C'est un processus de réorganisation à la lumière d'une représentation ou d'une fin ultérieure qui dicte de nouveaux types d'ordre en « voulant » d'autres modèles d'évolution du système et, donc, d'autres résultats provoqués par une modification du comportement du système. Cette procédure est réalisée grâce au scénario. Lorsqu'on surimpose un scénario à la projection de référence, le système original apparaît modifié en totalité ou en partie, selon que le scénario en question couvre ou non l'ensemble des éléments du système original. Devant la difficulté, sinon l'impossibilité, de formuler un seul scénario de grande dimension, on cherche à construire des scénarios partiels qui décrivent des effets cumulatifs et synergétiques qui indiqueront les changements de comportement du système original.

Dans la mesure où cette tentative réussit et si on développe plus d'un scénario, on obtient alors un ensemble de futurs alternatifs. Ceux-ci diffèrent du futur logique expliqué par la projection de référence dans ce sens qu'ils sont voulus plutôt qu'extrapolés, c'est-à-dire qu'ils résultent d'interventions volontaires et conscientes sur le système actuel.

Cette importante notion de scénario étant souvent mal comprise, il vaut la peine de s'y attarder.

TABLEAU 2

PROJECTION DE RÉFÉRENCE

POLITIQUES EN COURS	POLITIQUE A								POLITIQUE B								POLITIQUE « N »							
	PRÉSENT		1973-78		1978-83		1983-88		PRÉSENT		1973-78		1978-83		1983-88		PRÉSENT		1973-78		1978-83		1983-88	
	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG	PRG
FONCTIONS DU SYSTÈME	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)
FONCTION 1																								
FONCTION 2																								
FONCTION 3																								
FONCTION (n)																								

En premier lieu, un scénario est un instrument qui permet de percer la problématique. Ce n'est pas une intervention réelle. Son contenu positif n'est donc pas d'une importance primordiale en autant qu'il concorde avec les fins idéalisées formulées initialement et qu'il est suffisamment développé pour indiquer les éléments du système actuel qui peuvent être soumis à une intervention afin que le comportement du système dans son ensemble soit modifié selon des axes dirigés et pour une durée prévisible.

En deuxième lieu, les scénarios contiennent des hypothèses, des valeurs et des stratégies originales qui seront incorporées aux nouvelles perspectives recherchées afin de faire évoluer le système actuel dans de nouvelles directions. En d'autres termes, les scénarios sont des générateurs d'idées plutôt que des descriptions détaillées des états futurs.

En troisième lieu, à cause de ce qui précède, les scénarios sont conçus et développés plus librement, sans égard aux contraintes de la projection de référence ou de la situation présente. La question de la vraisemblance d'un scénario donné n'est pas totalement pertinente. Les scénarios ne visent pas à décrire ce qui est réalisable : ils constituent des moyens utilisés pour suggérer de nouveaux objectifs alternatifs vers lesquels diriger le système actuel.

En quatrième lieu, l'aspect le plus important des scénarios réside dans ce qu'ils commencent à dévoiler les objectifs de la planification. Nous avons donné, précédemment, la définition générique du terme d'objectif. Cependant, Ackoff a étendu le concept au-delà de cette définition en reconnaissant l'existence d'objectifs intrinsèques ou stylistiques et d'une autre catégorie qu'il a appelée objectifs instrumentaux¹⁶. J'ai trouvé moi-même utile de distinguer les objectifs stylistiques et les objectifs intrinsèques.

— *Les objectifs stylistiques* viennent du, ou appartiennent au mode d'existence d'un individu, d'une organisation, ou de toute entité de planification. Ils suggèrent, en termes généraux, presque par intuition, le genre de choses que l'entité fera et ne fera pas. Ce choix, qui repose sur des préférences psychologiques ou sur la nature de l'entité, ne dépend pas de l'environnement. Il est clair que les objectifs stylistiques définissent aussi des contraintes stylistiques.

— *Les objectifs intrinsèques* définissent les résultats auxquels l'entité accorde une valeur en eux-mêmes ou pour eux-mêmes. Ils sont à priori plus spécifiques ou peuvent être rendus plus spécifiques que les objectifs stylistiques.

— *Les objectifs instrumentaux* ont une valeur non pas en eux-mêmes, mais parce qu'ils servent à acquérir (ou à conserver) quelque chose

16. R.L. Ackoff, *A Concept of Corporate Planning*, Wiley-Interscience, New York, 1970.

d'autre ayant une valeur intrinsèque¹⁷. Ils correspondent à ce que nous avons appelé précédemment « but ».

Les scénarios révèlent les objectifs stylistiques. Non pas seulement parce que, dans la nature des choses, certains sujets plutôt que d'autres ont été choisis pour écrire des scénarios, mais aussi à cause de la façon particulière de les écrire.

On pourrait conclure en disant que les scénarios servent à définir des futurs alternatifs du système qui diffèrent énormément du futur logique révélé par la projection de référence. Cependant, ces alternatives incorporent les objectifs stylistiques qui régissent tout le processus de planification. Les sujets de scénario sont habituellement choisis par suite d'un jugement préférentiel plutôt que d'un cheminement purement logique, mais ce choix est déterminé fondamentalement par des objectifs stylistiques conscients ou non conscients qui agissent comme des contraintes.

Bloc 5: Objectifs alternatifs

La prochaine étape consiste dans l'intégration des scénarios acceptables, c'est-à-dire qui se sont révélés le plus en concordance avec les fins envisagées ou qui s'en sont le plus rapprochés, en un scénario composite. On peut structurer ce type de scénario de la façon suivante :

1. Il débute par l'introduction d'une version synoptique de la projection de référence, afin surtout de rendre possibles les comparaisons nécessaires avec ce qui suit.

2. Différentes structures environnementales sont ensuite introduites, lesquelles décrivent l'évolution la plus attendue de la situation globale. Il s'agit de descriptions sur une grande échelle de situations que nous appelons de nos jours « société post-industrielle », « émergence de villes globales », « groupes politico-régionaux », « entreprises multinationales géocentriques », etc.

Ces descriptions devraient au moins inclure les principaux développements prévus dans les domaines de la politique, de l'économie, des attitudes, des modèles d'urbanisation, et d'autres dimensions semblables du futur en autant qu'elles sont pertinentes à la planification en voie d'élaboration.

3. Ensuite, les scénarios de l'étape 4 sont fondus ensemble et transformés en structures.

4. Cette opération fournit une image du futur le plus souhaitable. Durant cette phase, on définit en détail des lignes d'évolution provisoires. Bref, il faut travailler le scénario composite jusqu'à ce qu'il représente l'état voulu du système.

17. *Ibid.*

Il est clair que cette représentation contient des objectifs intrinsèques, c'est-à-dire des résultats ayant une valeur en eux-mêmes. Ces objectifs sont ensuite mis au jour et verbalisés en même temps que se construit le scénario composite.

L'achèvement de ce stade de planification correspond à l'achèvement de ce que j'ai appelé le plan normatif. Le scénario composite détermine ce que le système doit faire.

Bloc 6 : Buts stratégiques et stratégies

Après avoir défini, en termes d'objectifs intrinsèques et de situation appropriée, l'image nette et entière du futur souhaité du système, la planification entre dans la phase du « comment ». Ceci consiste généralement dans la détermination des moyens nécessaires et des meilleures stratégies qui devraient être adoptées pour atteindre ces objectifs. Les stratégies peuvent être définies comme des « *explicit statements, at the highest 'how' level, relating broad means to objectives in an integrated way, to implement a preferred direction.* »¹⁸ Le point crucial d'une stratégie est constitué par le but. A cause du nombre souvent élevé de façons d'atteindre des buts susceptibles de satisfaire les objectifs, plusieurs stratégies alternatives sont développées et prises en considération. Celles qui sont choisies suggèrent déjà quelles politiques générales seront adoptées.

Les énoncés de stratégies sont rassemblés dans un document qui synthétise brièvement le travail accompli. Cette synthèse sert de support à un plan de recommandations/décisions qui, par sa nature, se rapproche le plus possible des modèles action-conséquence déjà établis. Le développement, le choix et l'ordonnancement selon des buts spécifiques de stratégies alternatives est au cœur même de la planification stratégique. C'est à ce stade que tout le processus commence à avoir des bornes constituées par des analyses de ce que le système peut faire.

Bloc 7 : Structure d'action-tactique/organisation

On définit souvent la tactique comme une activité nécessaire à l'exécution des stratégies. Cette définition est insuffisante, bien qu'elle soit valide. On peut avoir une meilleure idée en considérant la tactique comme l'opérationnalisation, ou l'institutionnalisation administrative, des stratégies initiales, le terme « initiale » signifiant qu'à mesure que l'exécution se déroule, un processus presque indépendant émerge dans lequel la tactique se cristallise souvent en stratégie, alors que certaines décisions de stratégie se transforment en tactiques. On peut dire qu'à long terme toute politique est le résultat de transformations de ce genre. Celles-ci,

18. The Planning Division, « A Glossary for Policy », Privy Council Office, Ottawa, 1971.

toutefois, ne conduiront pas à des résultats planifiés à moins que le processus de décision qui se faufile à travers elles ne soit organisé de façon telle qu'il permette une intervention et un contrôle conscients.

En d'autres termes, ou bien le système doit être réorganisé pour définir des interventions, c'est-à-dire des politiques, ou bien un mécanisme spécial doit être mis en place comme partie du système afin de mettre ces politiques à exécution et contrôler de jour en jour leurs effets divers à court terme.

La conception de ces mécanismes appartient à ce que l'on appelle la planification organisationnelle. Je ne traiterai pas de ce sujet ici, sauf pour noter que quoi qu'on en fasse on ne peut pas l'ignorer. Considérées conjointement, les décisions tactiques et les étapes engendrées à ce stade du processus se réfèrent à la planification opérationnelle. Ils définissent ce qui, dans les circonstances environnantes, c'est-à-dire sous des contraintes reconnues, sera réellement fait.

Bloc 8 : La réponse du système : le changement

Le but de l'entreprise sera atteint lorsque les étapes précédentes auront été suivies. Ce but consiste, évidemment, dans un changement en faveur des objectifs choisis, exprimé en termes tactiques/stratégies et appliqué selon des processus administratifs. En d'autres termes, il s'agit d'un changement voulu et contrôlé. Donc, lorsque les interventions contrôlées commencent à produire des effets sur le système, celui-ci modifie son comportement. Il s'agit, cependant, d'un changement planifié et non pas le fruit du hasard. Il est contrôlé dans ce sens qu'il est dirigé vers des résultats souhaités. Evidemment, ces changements se cristallisent toujours dans un présent. C'est par référence à ce fait que nous disons qu'une action planifiée est téléologique, puisqu'elle redéfinit l'état du système en le modifiant selon un but traduit en images du futur jugées désirables et, donc, choisies.

Une fois ceci réalisé avec une certaine précision et de l'imagination, on se rend compte subitement qu'un arbre est redevenu un arbre... mais, dois-je ajouter, avec une différence.

— V —

En conclusion, je soutiens que tout le processus de planification consiste dans une critique et un rajustement à la lumière d'une représentation ultérieure avec, entre les deux, des interventions conduisant à un changement. A cause du caractère ultérieur de la représentation, le flux temporel qui régit le processus est inversé : le futur détermine le présent. Ce sont les conditions de ce futur qui définissent la critique du présent et imposent les décalages nécessaires au départ du processus. Par consé-

quent, la critique du présent est faite en prévision de l'avènement du futur envisagé. Ces questions sont souvent cause de mésentente — principalement quant à la nature de la critique du momentum actuel et prospectif du présent. Ceci appelle un dernier commentaire.

Une telle critique a souvent son point de départ dans une idéologie préconçue. Cependant, il devient de plus en plus évident de nos jours que toute idéologie formalisée est immédiatement suspecte parce qu'elle fausse la planification. A tout moment de l'histoire chaque société ou institution établie souffre de faiblesses, de déséquilibres et d'inégalités. Toutefois, celles-ci restent à l'arrière-scène dans la mesure où des instruments particuliers se révèlent praticables. Les mécanismes de contrôle maintiennent les tensions dans un équilibre tolérable.

Cependant, ces mêmes tensions tendent à se montrer à la suite d'une critique approfondie. Les discordances sous-jacentes à la réalité ou à l'évolution attendue de cette réalité, apparaissent alors sous une configuration particulière donnée par la logique même de la critique. Cette représentation appréhendée analytiquement de l'état du présent/présent extrapolé est généralement considérée comme un ensemble complexe de faits, c'est-à-dire d'entités réelles dans lesquelles la vérité et l'apparence sont présumées être en correspondance étroite. Mais les situations sociales constituent un univers dynamique dont les composants se modifient par des interactions constantes. Leur permanence, si elle existe, est à court terme. Par conséquent, la critique peut rarement mener à des conclusions opérationnelles à moins que l'analyse ou la perception ne soit elle-même prolongée dans le temps et ne commence à formuler des images et des interprétations particulières appelées anticipations.

Ces anticipations sont du domaine de la synthèse et non pas de l'analyse stricte. Ce ne sont pas des faits qui sont synthétisés mais les composants d'un état futur que la méthode de pensée elle-même, que l'on a été obligé d'adopter, a « défactualisé »¹⁹. C'est dans ce sens que la notion de *science de l'artificiel* a été récemment introduite dans le vocabulaire de la recherche sociale²⁰.

Les fondements mêmes de la planification et de l'établissement de politiques résident dans la synthèse d'une situation composée d'éléments abstraits (c'est-à-dire d'anticipations), puisque ce sont deux activités de design. Elles s'intéressent au design de l'artificiel — c'est-à-dire au design d'états futurs inexistant de la situation présente. Ce dernier peut prendre deux formes, dépendant du but recherché.

Une première forme, dite projective, a pour but d'extrapoler dans le temps la situation présente de sorte que même après avoir défactualisé

19. Hannah Arendt, *Lying in Politics, Civil Disobedience, On Violence, Thought on Politics and Revolution*, Harcourt Brace Jovanovich, 1972.

20. H.A. Simon, *The Sciences of the Artificial*, M.I.T. Press, Cambridge, 1969.

le présent, on aboutit à une carte qui se veut une réplique, à une époque ultérieure, de la situation présente. Cette carte révèle, à l'analyse, les déformations que le temps fait subir aux faits actuels. Les projections de référence appartiennent à ce type de design.

La deuxième forme est constituée par la prospective. Son but est de synthétiser par rapport à un seul horizon de temps, ou par rapport à plusieurs, un état futur particulier de la situation initiale, état qui peut être reconnu préférable à cette situation initiale, dont les discordances internes ont d'abord été révélées par des analyses exploratoires. Un tel état futur est, aussi, souhaité. On a donc tracé, ici aussi, une carte d'éléments abstraits qui, cette fois, ne sont pas des faits déformés par le temps. Il s'agit d'un ensemble choisi de faits courants dont l'évolution dans l'intervalle de temps choisi a été constamment contrôlée par des actions modèles qui sont elles-mêmes des interventions, et par l'introduction tout au long du processus, d'institutions, d'instrumentalités, de connaissances, etc., présentement inexistantes. La plupart des scénarios normatifs utilisés en planification appartiennent à cette catégorie de design.

Dans cette dernière forme, la question du préférable et du souhaitable apporte des dimensions profondes au processus de planification. La discussion de ces concepts est difficile parce qu'elle devient rapidement embrouillée et déformée par des idéologies préconçues. Compte tenu de ceci et de la nécessité d'avoir un point de départ — que ce soit une croyance, un ensemble d'idées ou même un préjugé — la notion d'idéologie doit être explorée. Définissons-la ainsi : un ensemble d'idées préconçues qui, pour certaines personnes ou certains groupes, représentent des préceptes de comportement capables de mener à des fins jugées préférables à toutes autres fins ²¹.

Selon cette conception, l'idéologie est souvent susceptible d'être vue comme une solution unique et universelle à une problématique complexe — solution qui considère la problématique comme statique et donc évite de modifier les détails de son contenu consacré par l'usage qui s'ajusterait aux changements qui affectent constamment une situation. Ceci signifie que si la planification, par exemple, est basée sur une idéologie très formalisée, le terme de préférable peut facilement être défini par rapport à des étiquettes telles que : conservatisme, radicalisme, libéralisme, socialisme, capitalisme, élitisme, populisme, corporatisme, etc. Une telle définition peut être correcte, mais elle ne représente pas la procédure qui supporte le mieux la théorie et la méthodologie particulières de la planification discutée ici, pour d'importantes raisons.

Ces raisons sont reliées au phénomène de défactualisation inhérent à la plupart des plans. Lorsqu'on traite de tels contextes artificiels ou

21. A. Wellmer, *Critical Theory of Society*, Herder and Herder, New York, 1972.

abstrait, deux aspects immanents apparaissent, l'un d'eux devenant déformateur et dangereux dans une approche idéologique. Il faut reconnaître, en commençant par cet aspect, que tout le contenu abstrait de tels plans peut être manipulé, formé et reformé à volonté à mesure que le temps passe. Ceci est facilité parce que l'on agit loin de la situation de fait déjà cristallisée et, donc, loin de ce qu'on a l'habitude d'accepter comme la réalité ; loin d'un ensemble d'événements plus ou moins mesurable ; loin d'événements que l'on peut juger comme heureux, mauvais, préférables, désirables, etc. Certains de ces événements défactualisés provoquent ce que le sénateur Fullbright a appelé « *the arrogance of power* »²². Ceci vient de ce que dans un contexte abstrait il est facile de convaincre les gens que seul le pouvoir représente une réalité qui n'apparaît pas dans les faits.

Cependant, si on résiste à la tentation de l'idéologie, la notion même de défactualisation permet une grande liberté de planification. Cette liberté n'est pas toujours comprise et n'est que rarement exercée par le planificateur ou le décisionnaire moyen. Il s'agit précisément de la liberté de ne pas confondre le possible avec la possibilité, et de ne pas réduire toute initiative à des résultats évidents, à court terme, faciles à atteindre. Par définition, le design de l'artificiel implique que le futur possède de nombreuses dimensions et une grande portée qui se situent au-delà des contraintes qu'une situation hautement structurée impose à l'esprit. A moins de percer ces contraintes, d'avoir le courage d'entrer dans le domaine des événements abstraits, toutes les initiatives visant des fins préférables et souhaitées sont vouées à l'échec. Avec elles disparaît la reconnaissance qu'il existe réellement un univers humain réel et moral²³ à qui s'adressent ces plans et à qui ils doivent servir.

Hasan OZBEKHAN,
Université de Pennsylvanie

22. Hannah Arendt, *op. cit.*

23. *Ibid.*